تطور الفكر التنظيمي للمنظمة

فهم المبادئ، حل للمشكلات التنظيمية

الدكتور

نور الدين تاوريريت

أستاذ علم النفس -جامعة بسكرة -الجزائر-

عالم الكتب الحديث

إربد- الأردن

2009

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

[البقرة 32]

صدق الله العظيم

المقدمة

لقد أصبحت المنظمات دليل واضح على قدرة الإنسان على الإبداع، إذ تقوم على قاعدة تكنولوجية وتستند إلى تفاعلات متوازنة بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتدار من قبل أشخاص محترفين، وفوق ذلك فإن الموارد التي تتعامل بها المنظمة مسطر عليها في هيكل تنظيمي مصمم بأساليب تسهم في زيادة أداء الأفراد وتحسين مستويات رضاؤهم.

إن المتتبع لتطور النظريات التنظيمية وبناؤها المادي والبشري خلال القرن العشرين، يجد أن أغلبها ظهر في النصف الثاني من تلك الفترة، وكانت وفقا لفلسفة النظام المغلق CLOSED SYSTEM بموجبها يتم تطوير المنظمة وهندسة بنائها بمعزل عن بيئتها الخارجية، غير أنه بعد الخمسينيات ندّدت نظريات التنظيم والإدارة بفلسفة النظام المغلق، وأكدت على أهمية الأخذ بفلسفة النظام المفتوح OPEN SYSTEM في تحديد المتغيرات البنائية والسلوكية للتنظيم.

ويسعدني كثيرا أن أقدم هذا الكتاب المتواضع والذي قسمته إلى فصلين، أولهما خاص بأبرز المحطات في تاريخ البحوث التنظيمية والتي تعتبر قاعدة أساسية في فهم واستيعاب مبادئ تسيير شؤون المنظمات وهيكلتها، أما الفصل الثاني فانطوى على أهم ما يجب أن يعرفه الطالب والمسير على حد سواء عن المنظمة. ويبقى أن أشير على أنني لم أدّخر أي جهد في سبيل أن يرى هذا العمل النور والذي كان خلاصة سنوات عديدة من البحث والتدريس في مجال السلوك التنظيمي.

في الختام، أتوجه بجزيل شكري لمن علمني وأحسن توجيهي لأكون قلما عربيا يساهم في الكتابة في علم النفس العمل والتنظيم.

– والله ولي التوفيق–

المؤلف

تقديـــم

دأب بنو البشر على العيش دائما في مجاميع منتظمة، بداية من الأسرة التي تعتبر واحدة من هذه المجاميع الأولية، لا تتعدى مهامها جمع الغذاء وتوفير الأمن للمجموعة والدفاع عنها، هذا النشاط الاجتماعي البدائي مكّن الأفراد من تكثيف الجهود وتجميع الكفاءات والإقبال على أداء مهام أكبر وبلوغ أهداف أوسع وأكثر تخصصا، وبذالك ظهر التخصص المجتمعي الذي قاد إلى نشوء المنظمات، والتي تتطلب التنسيق والتوجيه والرقابة والتقييم لتحقيق الفعالية التنظيمية وبلوغ الأهداف المسطرة.

فالمنظمات بدأت عندما وحَّد الأفراد جهودهم لتحقيق غرض محدد، وقد قامت على قاعدة إيجاد علاقات تنظيمية بين الأفراد للعمل معاً لتحقيق أهداف معينة، وعليه فإن المنظمات توجد عندما تعمل مجموعة مختارة من الأفراد بشكل تناسقي لإنجاز هدف محدّد، وهي أدوات اجتماعية مستمرة يتمكن المجتمع من خلالها الحصول على أشياء لإشباع الحاجات.

ولكي يتمكن كل من الطرفين – المنظمة والأفراد – من تحقيق أهدافهم، فإن ذلك يتطلب تحقيق التوافق بين تلك الأهداف، وإذا أخذنا بعين الاعتبار اختلاف الأهداف وتغيرها بتغير الظروف، الأمر الذي زاد من تعقيد العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، وعليه يجب على المنظمة أن تتعرف على سلوك الأفراد والعوامل المؤثرة على هذا السلوك، كما أن على الأفراد أن يلمّوا إلماما شاملا بالتنظيم الرسمي الذي يعملون به لتحقيق مستوى معين من التوازن بين أهدافهم وأهداف المنظمة.

إن رغبة الإنسان في تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته المختلفة تجعله يسعى إلى ابتكار العديد من الإستراتيجيات التي تمكنه من تحقيق ذلك، وأولى هذه الإستراتيجيات هي التنظيم، وقد أدرك الإنسان أهمية التنظيم منذ أقدم العصور، نظرا لحاجته للتعاون الذي أصبح عنوانا للمجتمع الحديث الذي يصبوا إلى تحقيق أعلى مستوى من الرشد الإنساني ومن ثم الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية.

وعلى الرغم من التراكم المعرفي في مجال نظريات تنظيم المنظمات، إلاّ أن هذا الخزين لا يملك إجابات شافية لفهم وإدراك طبيعة التباين في حياة المنظمات وكفاءة أدائها وفعاليتها، وإزاء ذلك لابد من التخلص من النماذج المثالية، والاتجاه إلى التركيز على النماذج الواقعية القائمة على البحث الميداني.

من خلال ما سبق، تعتبر الفاعلية التنظيمية أحد أبرز الغايات التي تنشدها المنظمات- الإنتاجية والخدمية – كونها عاملاً أساسيا في بقائها واستمرارها داخل المحيط الاقتصادي والاجتماعي، ولعل إتباع إستراتجية التقييم التنظيمي الشامل للمستوى التنظيمي الاقتصادي والسلوكي الاجتماعي يؤدي إلى قياس مدى تحقيق الفعالية التنظيمية.

لقد احتوى الكتاب على أربع فصول أولها طرحنا فيه إشكالية البحث والموسومة بـ: قياس فعالية المنظمة من خلال التقييم التنظيمي، موضحين تساؤلات الدراسة وفرضياتها وأهميتها وما تهدف إليه، وأهم الدراسات السابقة الأجنبية والعربية منها حول الموضوع، ثم الفصل الثاني الذي تطرقنا فيه للتقييم التنظيمي، والذي حرصت على توفير أكبر قدر ممكن من الأدبيات السلوكية حول هذا الموضوع، نظرا لندرة المراجع والدراسات الميدانية فيه، أما الفصل الثالث فلقد خصصناه للفعالية التنظيمية أحد ابرز الغايات التي تنشدها المنظمات الإنتاجية والخدماتية على حد سواء، ولتوضيح التراث السيكولوجي المقدم أكثر في هذا الكتاب، خصصنا فصلا رابعا شمل دراسة ميدانية قام بها المؤلف بغرض قياس الفعالية التنظيمية من خلال إتباع إستراتيجية التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة(الجوانب المادية، المالية، وكذا السلوكية(النفسو/اجتماعية)، والتي أعطت نتائج جد هامة تمثلت خاصة في اقتراح نموذج شامل للتقييم التنظيمي للمنظمات، يعتبر أساسا لانطلاقة جديدة في البحث العلمي المتعلق بعلم النفس العمل والتنظيم بصفة عامة والسلوك التنظيمي على وجه الخصوص.

أخيرا، أتمنى أن يكون هذا الكتاب المتواضع لبنة جديدة في صرح البناء الفكري العربي، ومساهمة علمية جادة في خدمة الطالب الجامعي المختص والمسير وكل من يهمّه تحقيق الفعالية لمنظماتنا.

المؤلف

الفصل الأول

تطور الفكر التنظيمي

1- برز تصنيفات مدارس التنظيم

1-1 تصنيف بولمان وديل BOLMAN ET DEAL لمدارس التنظيم

1-2 تصنيف برانجيه BRANGET لمدارس التنظيم

1-3 تصنيف روجو ROJOT لمدارس التنظيم

أولاً:النظريات الكلاسيكية (التقليدية) للمنظمة

1- نظرية البيروقراطية

2- نظرية الإدارة العلمية

3- نظرية التقسيمات الإدارية

ثانياً:النظريات السلوكية (الإنسانية)

1- مدرسة العلاقات الإنسانية

2- مدرسة الفلسفة الإدارية

3- نظرية التفاعل

4- نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة

5- نظرية التنظيم الاجتماعي.

6- نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل.

ثالثاً: النظريات الحديثة للمنظمة

1- نظرية النظام

2- المدرسة الكمية في الإدارة.

3- النظرية الموقفية

4- نظرية التطوير التنظيمي.

5- التجربة اليابانية وإدارة المنظمة

6- نظرية "Z" في الإدارة

7- إدارة المستقبل.

الفصل الأول

تطور الفكر التنظيمي

1- أبرز تصنيفات مدارس التنظيم:

يرى العديد من المهتمين بنظرية المنظمة، أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة الحالة التطورية للفكر التنظيمي، ولكل منهما مؤيديه ومعارضيه. أما المحور الأول فيؤكد على أن المنظمات "أنظمة" SYSTEM فقبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي فلسفة النظام المغلق CLOSED SYSTEM، بموجبها يحدث تطوير المنظمة وهندسة بنائها بمعزل عن بيئتها الخارجية.

ولكن بعد هذا التأريخ تغيرت الفلسفة إلى فلسفة النظام المفتوح OPEN SYSTEM وأصبحت هي السائدة في رسم وتحديد المتغيرات البنائية والسلوكية في نظرية المنظمة.

أما المحور الثاني، فقد تعامل مع نهايات أو غايات ENDS هيكل المنظمة، وهنا أيضا نجد رؤيتان أو موقفان:**الموقف الرشيد RATIONAL VIEW** الذي يرى أن هيكل المنظمة هو وسيلة لبلوغ وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

في المقابل نجد **الموقف الاجتماعي SOCIAL VIEW** الذي يؤكد أن هيكل المنظمة هو محصلة لصراع قوى مصلحية عديدة، يحاول كل منها الحصول على القوة والسيطرة على موارد المنظمة المادية والفكرية.

ويوضح الجدول رقم (01) أهم التطورات الحاصلة في الفكر التنظيمي (نظرية المنظمة) في ضوء الأفكار المقدمة أعلاه[1].

جدول رقم (1)

تطورات المنظمة في ضوء بعدي النظام والغاية خلال القرن العشرين

الخصائص	الإطار الزمني					
	1900–1930	1930–1960	1960–1980	1980–1990	1990–2000	2000–الآن
المنظور النظمي	المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح
المنظور الغائي	السلوك عقلاني	السلوك اجتماعي	السلوك عقلاني مقيد	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي
الموضوع الأساسي	الكفاءة الميكانيكية	الأفراد والعلاقات الإنسانية	التصاميم الظرفية	القوة والسياسة	الثقافة الوطنية	التعلم التنظيمي
نوع المدخل	تقليدي الميكانيكي	الإنسان الاجتماعي	ظرفي/ موقفي	سياسي	ثقافي	المعرفي

(1) مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات. "دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام"، ط1، دار عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2002، ص ص28- 30.

انطلاقا من هذا الجدول، نستنتج أن هناك ستة مداخل أساسية اهتمت بدراسة تطور الفكر التنظيمي للمنظمات، وهي مداخل متتابعة زمنيا في ضوء المنظور النظمي SYSTEM PERSPECTIVE والمنظور الغائي ENDS PERSPECTIVE.

حيث يقول الدكتور"مؤيد سعيد السالم" في كتابه "تنظيم المنظمات" الصادر سنة 2002، أنه يجب التنويه أن المدى الزمني لكل مدخل هو موضوع تقريبي، كما أن هذه المداخل متداخلة ببعضها وإن هذا التداخل يزداد تشعبا وتشابكا كلما اقتربنا نحو الحاضر.

يؤكد المدخلين **الأول والثاني** على أن المنظمة يسيطر عليها فلسفة **النظام المغلق**، والذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية إلا قليلا، والمنظمة هي أداة لإنجاز أهداف محددة، لذلك انحصر تفكير العلماء في كيفية صياغة المكونات الداخلية للمنظمة ومتابعة وظائفها الأساسية.

ونفس الشيء بالنسبة **للمدخل الثاني** الذي تناول المنظمة كنظام مغلق أيضا على الرغم من اهتمامها بالبعد الإنساني مع موقع العمل وتأكيدها على أهمية العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين العاملين، وأن المنظمة الفعالة تحقق أهدافها من خلال إتقان تصميم الوظائف وتحديد علاقاتها الرسمية، والاهتمام بموضوع الحوافز والمكانة والصداقات التي يتوجب استحداثها بين العاملين.

كما يلاحظ أن العقلانية تعود مجددا في **المدخل الثالث** لتطور نظرية المنظمة، غير أنها عقلانية مقيدة أو محدودة BOONDED RATIONALITY، فالمنظرون خلال الستينيات وأوائل السبعينيات تعاملوا مع المنظمة باعتبارها وسيلة للوصول إلى الأهداف التنظيمية، لذلك ركزوا على الحجم، والتقنية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات موقفية أساسية تحدد الشكل النهائي لما يجب أن يكون عليه بناء المنظمة.

ويصّر مفكري هذا المدخل على ضرورة إيجاد الموائمة الجيدة بين الهيكل وهذه المتغيرات، لكي تحقق الأهداف بشكل أفضل لأن الفشل في اختيار الهيكل المناسب يعني اضمحلالها مستقبلا.

أما في **المدخل الرابع** فرجعنا مجددا إلى المنحى الاجتماعي ولكن في إطار فلسفة **النظام المفتوح**، وعليه فإن هيكل المنظمة لا يتشكل بفعل عقلانية المدير، بل نتيجة لجهود كبيرة جدا بين الائتلافات العاملة في المنظمة من أجل السيطرة على موارد المنظمة وأهدافها.

وخلال العقدين الأخيرين الماضيين، برز المدخل الخامس وهو المدخل الثقافي في دراسة نظرية المنظمة، كون الثقافة- الوطنية والتنظيمية- تؤثر في رسم التوزيعات النهائية لصيرورة الهيكل التنظيمي.

فالثقافة، من خلال القيم والاتجاهات والأعراف والتقاليد ستحبذ أو ترفض بعض العمليات الإدارية والسلوكية مما يعمل على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات معينة دون أخرى.

ونتيجة للتطورات الهائلة في تقنية المعلومات والنظم والعلاقات الدولية على مختلف الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وحرصًا من المنظمات على عدم تلاشيها وضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، أخذت تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع، ظهر لدينا مدخل جديد في دراسة المنظمة وهو **المدخل السادس "المدخل المعرفي"** الذي يتميز بتركيزه على مورد أساسي وهو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات أو المعلومات وأهم أدوات هذه المعرفة هي الإنتاجية والابتكار أو الإبداع.

من خلال كل ما سبق يتضح لنا جليا أن تعدد مداخل دراسة المنظمات دليل واضح على أهمية الفكر التنظيمي وتطبيقاته المتطورة في ضمان نجاح وتطور المنظمات[1].[2].

كما نجد أن المختصين في العلوم الإنسانية يخصصون وقتهم واهتمامهم بشكل واضح في دراسة المنظمات ومحاولة الإجابة عن سؤال مركزي هو: كيف تعمل المنظمات؟ ولماذا تفشل غالبا عملها؟ وهم يفسرون بأن لكل مدرسة داخل العلوم الإنسانية وجهات نظرها حول المنظمات، تدافع عن مفاهيمها، وفرضياتها، وأفكارها، حيث يقترح علينا:

1-1- تصنيف "بولمان وديل Bolman et Deal":

في مؤلفاهما بعنوان "الطرائق الحديثة لفهم وإدارة المنظمات" (1984)، يصنفان فيه منظري المنظمة إلى أربع فئات كبرى.

أ- **منظرو النظم العقلانية:** أصحاب التيار الذي يعتمد على تحليل الأهداف والأدوار وتكنولوجيا التنظيم بطرائق عقلانية Rational لتطوير البنى التنظيمية.

ب- **منظرو الموارد البشرية**: التيار الذي يركز على دراسة العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والمنظمة وطرائق تطوير التوافق بين الكفاية وحاجات الأفراد بما يحقق الأهداف التنظيمية.

ج- **منظرو السياسة الإدارية:** وهم الباحثون الذين يراقبون السلطة والنزاعات ومسألة توزيع الموارد المحدودة على أنها مسائل مركزية للمنظمة، ويعتقدون بأن المديرين بحاجة لفهم السلطة وإدارة التحالفات والنزاعات وإجراء المفاوضات بشأنها.

د- **منظرو الرمزية Symbolique**: يركز أصحاب هذا التيار الحديث، محدود الانتشار في الأدبيات العربية، اهتمامهم على مسائل مثل معنى التنظيم، وحدود براعة المدير لخلق التجانس التنظيمي من خلال السلطة، والمفهوم العقلاني والصدفة، وأحيانا الخوارق الطبيعية، التي قد تساهم قليلا في نظام المنظمة.

- يعد المؤلفان هذه الأطر النظرية تساعدنا على فهم المنظمة وإدارتها، وعلى إقرار العمل الصحيح الواجب اتخاذه.

---

(1) نفس المرجع، ص ص 30- 33.

2-1- تصنيف بارنجير (Baranger) (1985):

جمع بارنجير المدارس الحديثة للمنظمات في ثلاث فئات كبرى هي:

- المدرسة الكلاسيكية.
- مدرسة العلاقات الإنسانية.
- المدارس المعاصرة.

لقد طور في محاضراته المفصلة "نظريات المنظمة" إلى تسع (09) تيارات نظرية كبرى مع أبـرز مؤلفيهم، كما يوضحه الجدول الموالي، والذي يوضح تطور الفكر التنظيمي خلال الفـترة (1911-1985) وأوضح مكانة التيار السلوكي وأهميته في نظرية المنظمة[1].[3].

جدول (2)

نظريات المنظمة حسب Baranger[2]

1- **النظرية الكلاسيكية**: ممثلو النظرية:تايلور – فايول- فيبير – أورنيك
2- **العلاقات الإنسانية: ممثلو النظرية: فوليت (الإنتقال)، غريقور، مايو، ليكرت، لوفين، ليفيت بلاك وموتون .**
- **الامتدادات النظرية: دينامية المنظمة (بينس)، معهد تافستوك(Tavistock)**
3- **الحركة الرياضية: المفاهيم الرياضية و العناصر المكونة لبحوث العمليات R. O.**
4- **نظرية النظم: ممثلو النظرية: فورستر، جوهنس، كاست وروزن زويغ**
5- **المدرسة التقليدية الحديثة:دوركير، شاندلر، سلون، بيترز، دويري، جيلنييه، غاتار، أرشييه.**
6- **مدرسة النظم الاجتماعية: ممثلو النظرية: برنار، سيرث ومارتش، سيمون، أسنوف.**
7- **النظريات النفسية والاجتماعية:**
1-النظريات النفسية:
أ- **الرضا**: هيرزبرغ
ب- **الحفز**: هيدروهومانس، فروم وإتكنسون، لوك.
2-النظريات الاجتماعية:
أ- **الرأسماليون: فريدمان، كروزييه، تورين، مانزبيرغ.**
ب- **الماركسيون**: جيفيشياني
3-النتائج: المنظمات والمسألة الاجتماعية.
8- **منظمة المشروع المتعدد الجنسيات**: ممثلو النظرية:فيرنون، فرانكو، بيان إيمييه.
9- **النظرية النسبية:**
1- المضمون: البيئة، الأداء، ملائمة البنية.
2- ممثلو النظرية: لورانس ولورتش.

---

[1] سليم إبراهيم الحسنية: السلوك الإداري (التنظيمي)والعلوم السلوكية.مؤسسة الوراق، عمان الأردن، 1999، ص ص 95- 97.

[2] نفس المرجع، ص 98.

LES THÉORIES DE L'ORGANISATION
Selon P. Baranger (2)

1- **La théorie classique :**
Représentants : TAYLOR، FAYOL، WEBER، URWICK
2- **Les relations humaines :** Représentants : M.P follett (transition) MC GREGOR, MAYOT, LIKERT, LEUWIN, LEAVITT, BLAK & Mout.
Prolongements : la dynamique de L 'organisation (Bennis) –Le Tavistock Institute.
3- **Le mouvement mathématique :**
Principaux concepts et éléments constitutifs de la R.O
4- **La théorie des systèmes:**
Représentants : Forrester, Johnson, Kastet, Rosenzweiq.
5- **L'ecole neo-classique:**
Représentants : Drucker, Chandler, Sloan, Perters, Dubreuil, Gelinier, Gattaz, Archier.
6- **L'école des systèmes sociaux:**
Représentants : Barnard, Cyert et March, Simon, Ansoff.
7- **Théories psycho-sociologiques:**

1-Theores psychologiques:
a) La satisfaction: Herzberg.
b) La motivation: Heideret Homans, Vroom et Atkinson, Locke .

2-Théories sociologiques:
a) Capitalistes : Friedman, Crosier.
b)Maxistes: Givichiani**.**

3- **Conséquences: Organisation** et problèmes soc
8- **Organisation de l'emn (Entreprise multinationale:**
Représentants : Vernon, Franko, Bienayme.
9- **La théorie relativiste :**
1- **Exposé:** environnements, performance, adéquation de la structure.
2- **Représentant:** LAWRENCE & LORSCH.

1-3- روجو ROJOT نظرية المنظمات:

شارك "ROJOT" في تأليف كتاب بعنوان "السلوك والمنظمة" و"السلوك التنظيمي ونظرية المنظمات" (1989)، واستند الكتاب إلى الأدبيات الأمريكية والأوروبية معًا، فعرضت نظريات المنظمات من ثلاث زوايا:

- النظريات التي ترى في عمل المنظمة أنه **آلية بسيطة**، و
- النظريات التي ترى أنه **نظام مفتوح**، و
- النظريات التي ترى في المنظمة، أنها عمليات **داخلية وخارجية** ولقد صنف في **الفئة الأولى**: (المنظمة نظام بسيط):

أ- المدرسة الكلاسيكية للتنظيم: مثل تايلور، فيبر، فايول.

ب- مدرسة العلاقات الإنسانية: مايو، هوسمان وليفين، ماسلو وهيرزبرغ، ماك جر يجور، ليكرت، أوغورس.

وأما **الفئة الثانية**: (المنظمة نظام مفتوح معقد) مثل:

- **تيارات الموقفية البنيوية** التي تعتمد على متغيرات داخلية كعمر المنظمة، حجمها، والتكنولوجيا المستخدمة...، وخارجية كتغيرات البيئة، الاستقرار، التعقيد...ويمثل هذا التيار: **لورانس ولورتش.**

- **منظرو النظم الاجتماعية- الفنية:** حيث يرون أن المنظمة نظام دينا مي مفتوح، يتألف من مجموعة من النظم الفرعية، تتفاعل فيما بينها ومع البيئة الخارجية لتنتج مخرجات فنية كالسلع والخدمات، واجتماعية كالقيم والأفكار.

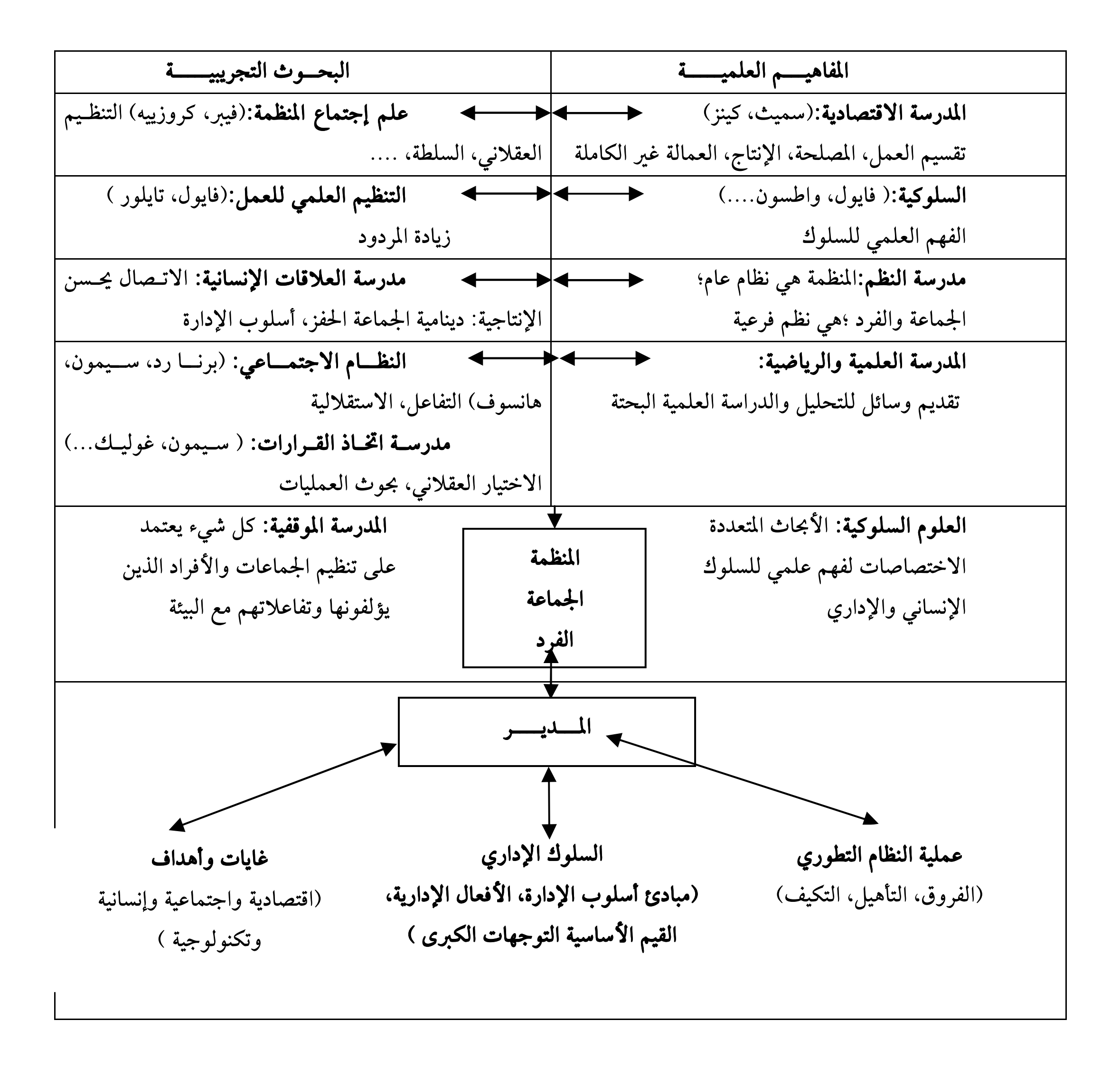
- **منظرون اقتصاديون:** ويرون في المنظمة أنها سوق، فيعطون بهذا إضافة جديدة لمفهوم المنظمة.

يرسم هذا التلخيص تطور نظريات المنظمات، ويبين أن التيار السلوكي قد ساهم في ميدان التنظير والإدارة، وبشكل خاص في مدرسة العلاقات الإنسانية والقيادة، ودينامية الجماعة، والحاجة والحفز والرضا والاتصال وعمليات اتخاذ القرار.

وكنتيجة لما سبق، فقد حاولنا إجراء تلخيص"Synthèse" لملخصات النظريات المختلفة، بصورة تاريخية توضح موقع المفاهيم العلمية في التنظيم والمجال الإداري والتطبيقي المقابل مربوطة بالمفاهيم الخاصة بالبحث التجريبي كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (1)

بيان تاريخي للمفاهيم العلمية والبحث التجريبي والإداري[1] (5)



أولا: النظريات الكلاسيكية (التقليدية) للمنظمة:

يعد تطور الفكر المنظمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة، وقد تبلور تدريجيا في تطوير النماذج الفكرية وبروز عدد كبير من النظريات الإنسانية والتي يمكن تبويبها إلى ثلاثة مجموعات أساسية هي:

- النظريات التقليدية (أو الكلاسيكية).
- النظريات الإنسانية (أو السلوكية).
- النظريات الحديثة.

---

[1] نفس المرجع، ص ص 100- 105.

فالمنظمة هي بمثابة الأطر أو القنوات التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع، وهي التي تسهم في تنظيم حياتهم ومجهودهم نحو إشباع حاجاتهم، كما أن الأفراد يخلقون الحركة ويبعثون النشاط في المنظمة.

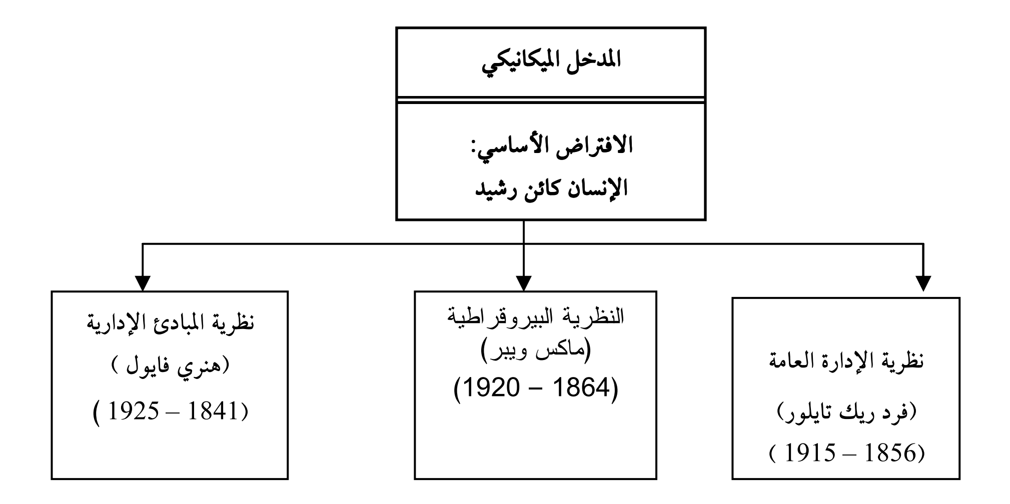
لقد تأثرت النظريات التقليدية أو (الكلاسيكية) للمنظم Classical Organization (Theories) بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، وقد اتسمت هذه النظريات بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد "Rationality" في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية والأولية السائدة آنذاك، وهي منطلقات نظرية ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي (الحر)، حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان، فاعتبرت المنظمة نظاما شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها، مما يمكننا على وجه التحديد، إبراز النماذج المنظمة الآتية كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التقليدية خلال تلك الحقبة التاريخية وهي:

- نظرية البيروقراطية
- نظرية الإدارة العلمية
- نظرية التقسيمات الإدارية

ولقد ظهرت في بداية القرن الماضي (1900- 2000) وتعرف حاليا بالمدخل الميكانيكي أو الآلي أو التقليدي في تنظيم المنظمات ويوضح الشكل الموالي هذه النظريات الثلاث مع أبرز علمائها.

شكل رقم (2)

نظريات المنظمة الأساسية المكونة للمدخل الميكانيكي[1]



[1] مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 54.

إن الملاحظة الأساسية التي يمكن الإشارة إليها هنا، هو أن هذه النظريات تركز أساساً على هيكل التنظيم الرسمي فقط، معتبرة إياه أهم جانب في بناء المنظمة وتطورها، كما ترى أن المنظمة ما هي سوى هيكل للعلاقات والصلاحيات والأهداف والقواعد والأنشطة والاتصالات، وغير ذلك من المتغيرات الأخرى الموجودة أثناء عمل الأفراد معاً.

وفيما يلي سنقوم بشرح كل منها على حدا.

1- نظرية البيروقراطية:

1-1- ماكس فيبر ومفهوم البيروقراطية:

"البيروقراطية" إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، وقد تعرضت لنقد شديد من العديد من المفكرين الإداريين فيما يتعلق بجوانبها السلبية في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، ويعد العلامة الألماني "ماكس فيبر" (Max Weber) (1864– 1920) أول من استخدم هذا المصطلح، محددا من خلاله مواصفات "المنظمة المثالية" أو (النموذجية)، ويعني مفهوم البيروقراطية لدى "فيبر" ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكوّنون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات.

فشركة "جنرال موتورز" الأمريكية، أو "ميتسوبتشي" اليابانية أو "أيني" الإيطالية تعد منظمات بيروقراطية، ويعمل فيها مئات الآلاف من الأفراد، كما يد من الصور التنظيمية، التي بلورها فيبر حول البيروقراطية قدم وجودها، منذ عهد الفراعنة في مصر، وعهود الصينيين، واليونان والرومان، والدولة العربية الإسلامية الكبرى، ويرى أن البيروقراطية هي أحد المظاهر التنظيمية التي تطورت عبر العصور، ومن هنا فقد اعتبر "فيبر" المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري، وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية (أو الرشد) في معالجة المشكلات، واعتمادها العمل المكتبي، وقد افترض "فيبر" صفات متعددة للمنظمة البيروقراطية هي: الدقة والسرعة والوضوح، والإلمام الكامل بالمتطلبات وانصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري الأعلى.....إلخ.

2-1- خصائص المنظمة البيروقراطية: أهمها ما يلي:

أ- تحديد الاختصاصات الوظيفية واعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل.

ب- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة رسميا وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة.

ج- تخويل السلطات (أو الصلاحيات) لأفراد المنظمة، وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.

د- الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظف وإطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، وسيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية.

هـ- تعيين الأفراد وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية، بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد أنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.

و- إنشاء تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي (أو هرمية التنظيم) (Hierarchy) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم، وفقا للتسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.

ز- تعتمد الإدارة البيروقراطية الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، على الوثائق، والسجلات، والمستندات ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تيسير أعمال المنظمة.

ح- تتصف تعليماتها بالشمول، والعمومية، والثبات النسبي، مما يؤدي إلى زيادة فهم واستيعاب القواعد الإدارية السائدة بدقة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين

ط- تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، وإجراءات الترقية والتقدم المهني، ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء، واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته[1]

1-3- أهم الانتقادات الموجهة إلى البيروقراطية:

تعرضت النظرية إلى الكثير من الانتقادات، ويمكن إبراز أهمها على النحو التالي:

أ- إهمال وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد ومعاملته على أنه آلة، الأمر الذي ينعكس على انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتفاعها.ومثال ذلك مبدأ الأقدمية في الترقية.

ب- التركيز على تطبيق مبدأ "الرقابة والإشراف" مما يؤدي زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي خلق المزيد من الرقابة والإشراف، مما ينجم عنه نتائج غير

---

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود: نظرية المنظمة:ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.ص ص34- 35.

متوقعة، كانخفاض الكفاءة، وتحمل الكلفة العليا، وهدر الوقت في التركيز على إنجاز أنشطة الرقابة.

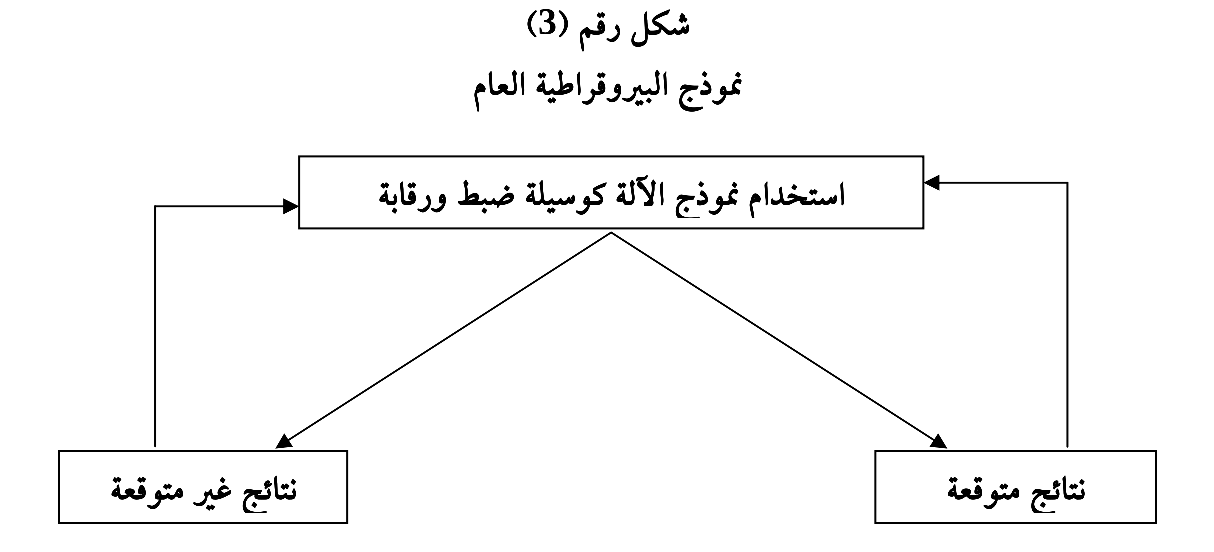
ج- التناقص بين خصائص "المنظمة المثالية" التي حددها "فيبر" مثل "التدرج الهرمي" وسلطة الإدارة، وبين الخبرات والتدريب كأساس للاختيار المهني.

د- لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، وإنما لمحيط المنظمة دور أساسي في هذا الخصوص، أي أن: البيروقراطية تتناول المنظمة على أنها نظام مغلق وليس مفتوحا يؤثر في البيئة ويتأثر بها[1].

عموما نستطيع إدراج نموذج البيروقراطية العام في الشكل رقم (3) كما يلي[2]:

شكل رقم (3)

نموذج البيروقراطية العام



ولقد انطلقت دراسات حديثة للبيروقراطية من حقيقة نموذج "فيبر" في بناء المنظمة (النموذج المثالي)، ولكن مع مراعاة التعديلات المطلوبة، وتفادي بعض الانتقادات التي وجهت إليه، ومن أشهر النماذج التي جرت صياغتها في هذا المضمار ثلاثة وهي لكل من مورتون، سلزنك، كولدنر

أ- نموذج روبرت مورتون "R. Merton 1940"[3]:

لقد انطلق من الآثار السلبية لتعليم المنظمة (حيث يعمم أعضاء المنظمة الاستجابة المتعلمة على مواقف مشابهة للتي كانت مناسبة لها، مما يؤدي نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة من قبل المنظمة

ويعتمد النموذج على "مطلب للرقابة" صادر عن الإدارة العليا كما يلي:

- تقليص حجم العلاقات الشخصية، والتأكيد على علاقات بين المكاتب والمواقع الوظيفية.

---

(1) نفس المرجع، ص 36.

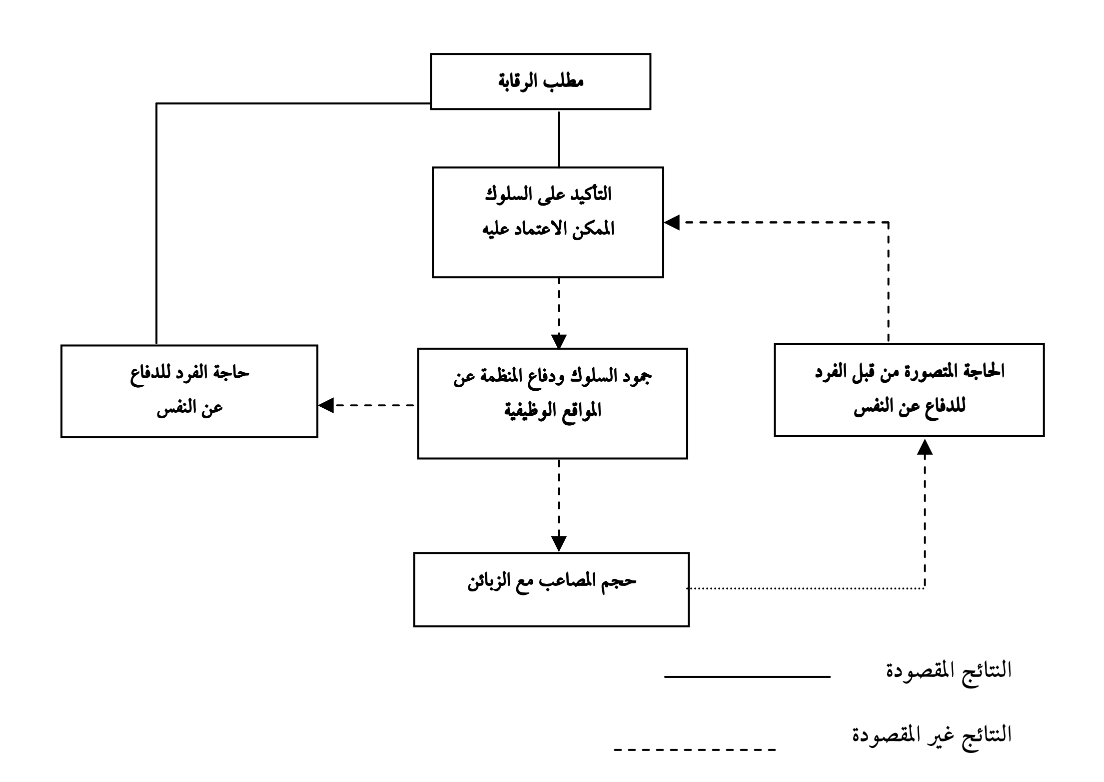
(2) جيمس جي مارش، هيربرت إيه، سايمون، هارولد جيتركو: المنظمات. ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001، ص 101.

(3) خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص ص 39- 40.

- زيادة تقبل الأعضاء للقواعد والإجراءات الرسمية والالتزام بها.
- زيادة استعمال أسلوب "التبويب" في اتخاذ القرارات، وتضييق أبواب التصرف أي تبويب البدائل والحد من عملية البحث عنها، وبالتالي ينتج عن هذا تحول في سلوك أعضاء المنظمة إلى سلوك قابل للتنبؤ، أي إلى جموده، كما يقود تقليص العلاقات الشخصية إلى تنمية الروح المعنوية، أي زيادة تصور الأهداف المشتركة بين أعضائها، مما يقود للدفاع عن بعضهم البعض اتجاه الضغوط الخارجية، مما يؤكد الاتجاه نحو جمود السلوك.

شكل رقم (04)

نموذج مورتون للبيروقراطية



ويقود جمود السلوك إلى ثلاثة نتائج هي:

- إشباع الحاجة الأصلية للرقابة وزيادة دفاع الأفراد عن أنفسهم، وزيادة مصاعب المنظمة في تعاملها مع الزبائن بسبب هبوط مستوى الإنجاز مما ينجم عنه نتائج غير مرغوبة: جمود السلوك وتنميطه حيث يؤدي إلى حلول القواعد والإجراءات التنفيذية محل الأهداف، وتضعف قوة الإدارة في الاستجابة لشكاوى الزبائن، إن بروز ظاهرة جمود السلوك في المنظمة حقيقة أساسية تجاهلها النموذج الفيبري، هذا إلى جانب ضرورة النظرة إلى المنظمة كنظام مفتوح، غير أن نموذج "مرتون" معقد في علاقاته، ولا يجيب المستفسر حول مصداقية النموذج الفيبري.

ب- نموذج سلزنك[1]:

لقد أكد "مرتون" على القواعد الرسمية كاستجابة لمطلب الرقابة، أما سلزنك " selznick 1949" فيؤكد على تحويل السلطة (أو الصلاحية) في مجال دراسته للنتائج غير المتوقعة، وقد تبلور نموذجه من دراسته لتجربة "سلطة وادي تنسي" في الولايات المتحدة الأمريكية.

- يبدأ النموذج بمطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة، يؤدي ذلك إلى زيادة تخويل الصلاحيات والذي يؤدي إلى نتائج مباشرة أهمها:

1- زيادة تدريب الموظفين في مجالات متخصصة لتنمية القدرة على حل المشكلات.

2- زيادة الفارق بين أهداف المنظمة ومنجزاتها المتحققة لغرض زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة.

3- زيادة الاهتمام بتجزئة المنظمة إلى تقسيمات، وتوجه الموظفين نحو التقسيم الذي ينتمون إليه.

4- يتزايد الاهتمام بتجزئة المصالح الفردية بسبب التدريب المتخصص والتحويل.

5- تؤدي تجزئة المصالح إلى الصراع بين الأعضاء، لذلك فالقرارات في المنظمة تعتمد على الإستراتيجيات الداخلية.

6- يؤدي التباعد بين الأهداف العامة للمنظمة وإنجازاتها الحقيقية، إلى تخويل الصلاحيات من طرف الإدارة العليا، غير أن ذلك يقود إلى المزيد من النتائج غير المتوقعة، وهكذا تتكرر العملية.

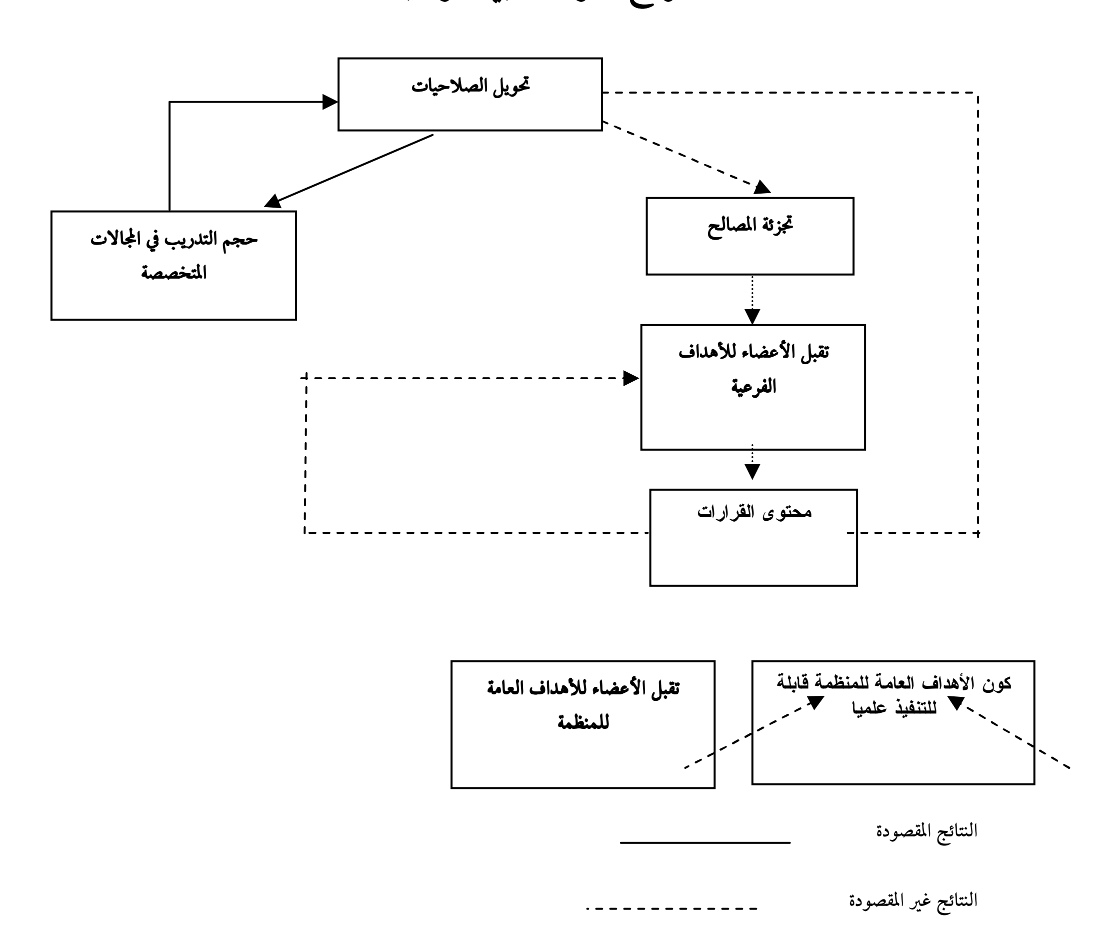
---

[1] جيمس جي مارش وآخرون: مرجع سابق، ص106.

والشكل التالي يوضح أكثر نموذج سلزنك للبيروقراطية:

شكل رقم(05)

نموذج سنزلك للبيروقراطية



ج- "نموذج كولدنر Gouldner 1954"[1]:

اهتم بكل من مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا وبالنتائج غير المتوقعة للقواعد، خاصة وأن القواعد لازمة لصيانة توازن المنظمة البيروقراطية، مما قد يؤدي إلى الإخلال بالنظام الكبر، ويعمل نموذج Gouldner على الوجه الآتي:

1- يدفع مطلب الرقابة من قبل الإدارة إلى وضع الإجراءات الرسمية مما يؤدي إلى تقليل علاقات القوة داخل الجماعة.

2- تتفاعل الفروقات في السلطة داخل جماعة العمل مع درجة الاعتقاد بضرورة عدالة المعايير، وتميل الجماعة لقبول سلطة المشرفين، مما يقلل من التوتر، وزيادة التوجه نحو تدعيم القواعد الرسمية.

(1) خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق ص 42.

3- ينخفض الإنجاز الفعلي عن الممكن إنجازه، فالقواعد، بتجديدها للحد الأدنى من الأداء، توسع من معرفة الأعضاء بتلك الحدود الدنيا.
4- يؤدي تعيين الحد الأدنى من الأداء المسموح به إلى حصول فوارق بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية. وهذا يخلق الشعور بالفشل لدى الإدارة العليا، أي إلى عدم التوازن في النظام الأكبر.
5- وكاستجابة لعدم التوازن المذكور، تندفع الإدارة العليا إلى ممارسة الدقة في الإشراف وإلى أحكامه في إطار النموذج الآلي للمنظمة.
6- تؤدي أحكام الإشراف إلى بروز مظاهر علاقات القوة، وإلى زيادة مستوى التوتر في جماعة العمل، مما يؤدي إلى الإخلال بتوازنها الذي سبق أن حققته في ظل القواعد السابقة (السلطوية في الإشراف).

وسنعمل على توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

شكل رقم (06)
نموذج كولدنر للبيروقراطية

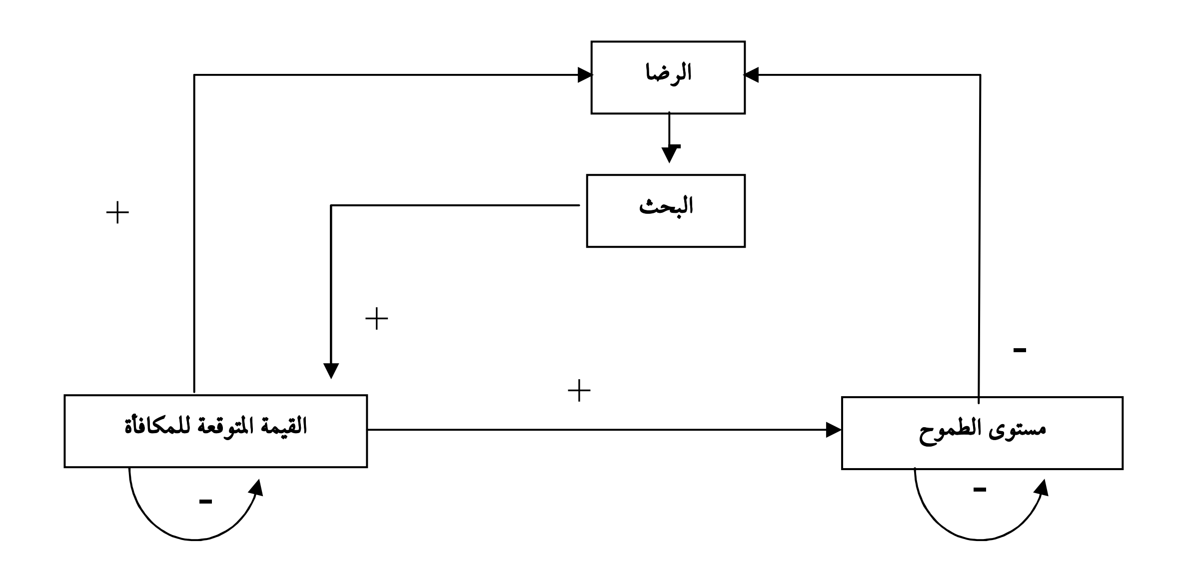
وعموماً هناك نماذج أخرى يمكن إضافتها إلى النماذج الثلاثة السالفة الشرح، مثل نموذج (Bendix 1947)، ونموذج (Dubin 1949) ونموذج (Bleu 1955)...إلخ.

فهناك نقاط تشابه وأخرى تختلف فيها مجموع هذه النماذج، ويمكن لنا أن نتصور نموذج عام للسلوك الدافعي التكيفي والموضح في الشكل رقم (10)، والذي ينطلق من مجموعة من الافتراضات كما يلي[1]:(13)

1- كلما كان رضا التنظيم منخفضا كانت هناك محاولة للشروع في البحث بصفة أكبر عن برامج بديلة.
2- كلما زاد البحث كانت القيمة المتوقعة للمكافأة عالية.
3- كلما كانت القيمة المتوقعة للمكافأة عالية، كان الرضا عاليا.
4- كلما كانت القيمة المتوقعة للمكافأة عالية كان مستوى طموح التنظيم عاليا.
5- كلما كان مستوى الطموح عاليا، كان مستوى الرضا منخفضا.

شكل رقم (07)

النموذج العام للسلوك الدافعي التكيفي.



2- نظرية الإدارة العلمية:

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورا ملحوظا في حركة الإدارة العلمية Scientific (Management Mouvement) خاصة خلال المدة (1900- 1920)بعد التوسع الاقتصادي الكبير، وخاصة في القطاع الصناعي، وتطور البحث العلمي والتكنولوجي، وظهور أبرز الرواد أمثال(فردريك تايلرF.Taylor) و(هنري جانت H.Gantt) و(هارتون أمرسون H.Emerson) وغيرهم من المفكرين.

---

(1) جيمس جي مارش: مرجع سابق، ص ص 114- 118.

لقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم، توظف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية، والعمل والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموما، وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين، واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي.

2-1- أهم رواد حركة الإدارة العلمية[1]:

نمت وتطورت حركة الإدارة العلمية من خلال جهود العديد من الباحثين والمهتمين بالإدارة وأبرزهم:

أ- شارلس بابيج (Charles Babbage):

أكد على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع، ودراسته باستخدام «الساعة»، هو الأسلوب الذي اعتمده "تايلر" فيما بعد في دراسة الوقت إلى الحركة، كما أشار إلى أهمية دراسة العلاقات الإنسانية وتقليص أوجه الإهمال، أو التخريب، التي يتعرض لها العمل عند تجاهل علاقات الفرد بالمنظمة، وعلى ضرورة مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة، والرقابة المحكمة على تحقيق الأهداف، وعددا من الجوانب الإدارية الأخرى فيها.

ب- هنري ماتكالف (Henry Matcalf):

كان ضابطا في الجيش الأمريكي وعمل مديرا لمصنع العتاد الحربي خلال المدة (1880-1893). ونشر كتابه الموسوم "كلفة المصنوعات وإدارة المنشآت العامة والخاصة" وضع فيه نظاماً جديداً للكلف والسيطرة على المواد، وطور الأساليب المعتمدة في التنظيم والرقابة، واهتم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة، معتمدا على كفاءة الإدارة.

ج- هنري تاون (Henry Towne):

أحد المخترعين وصاحب المنشأة الصناعية التي عرفت باسمه خلال أواخر القرن التاسع عشر، وهو أول من استخدم الأساليب المنهجية في الإدارة باعتماد الطرق العلمية الحديثة في تحسين الأداء الإنتاجي في المنظمات الصناعية ومنها:

- إدارة ورقابة العمل من طرف خبراء وفنيين لتطويره.
- ضرورة تبادل الخبرات والمعارف بين الإطارات عن طريق الملاحظة والتسجيل والتحليل.
- العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية من قبل العاملين.

---

[1] خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق ص 45.

د- فريدريك تايلر (Frederik Taylor) (1856– 1915):

اقترنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي (Taylor)، كونه قام ببناء إطار فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة (Time and motion study)، واستمد فلسفته من نفس الأسس تقريباً التي اعتمدها (ماكس فيبر Max Wiber) من حيث الرشد (أو العقلانية) في أداء الفرد والاهتمام بالجوانب المادية فقط للمنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها على النحو التالي:

1- تخطيط الأعمال من مهمة الإدارة العليا المشرفة.

2- تنفيذ الأعمال من مهمة القوى العاملة.

3- اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص بين العاملين.

4- يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها.

5- وضع مقاييس ومعايير علمية لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج.

6- اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول واعتباره أساسا علميا لقياس كفاءة الأداء بموضوعية.

7- الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

8- أهمية الحوافز المادية وضرورة مضاعفتها لرفع الكفاية الإنتاجية.

- ومن هنا يظهر بوضوح الاتجاه الذي أعتمده "تايلور" في تطوير المنظمة الصناعية وفق الفكر الفلسفي المثالي الذي انطلقت منه حركة الإدارة العلمية آنذاك.

هـ- فرانك جلبرث (Frank Gilbreth) (1868– 1924م):

قام وبمساعدة زوجته "**ليليان Liliane**" بدراسة حركة أداء الأفراد العاملين في زيادة الكفاءة الإنتاجية، واستندت هذه الدراسة إلى الأسس التالية:

1- تحديد الحركات الضرورية في الأداء الإنتاجي وتدريب العاملين عليها واستبعاد جميع الحركات غير الضرورية فيه.

2- تبسيط حركات الأداء وتقليصها إلى الحد المعقول وجعل العامل يستخدم كلتا يديه في الوقت ذاته أثناء العمليات الإنتاجية.

3- تحديد طرق استخدام العُدد والأدوات للمساعدة في الأداء بغية تقليص كلف الإنتاج.

وقد توصلا، من خلال أبحاثهما إلى ضرورة اعتماد المنهجية العلمية في التدريب وتبسيط إجراءات العمل، وتقليل التعب وإعطاء العامل فترة من الراحة لتفادي الوصول إلى حالة الإعياء، وإيجاد الطرق المثلى لإنجاز الفعاليات الإنتاجية تحقيقا لأهداف المنظمة الصناعية.

و- هنري كانت (Henry Cantt) (1861– 1919):

قام باستخدام خرائط كوسائل في التخطيط والرقابة لأنها تتضمن ما ينبغي إنجازه وما تم إنجازه فعلا، ويمثل الانحراف بين المتحقق والمخطط هدرا في القدرات والكفاءات البشرية وتقليلا للربح، وعدم تحقيق لبعض أهداف المنظمة، واستخدم خارطته المقترنة باسمه (Cantt Chart) لتحديد العلاقة بين مراحل الإنجاز والزمن (فهي تشمل على محورين، المحور الأفقي يحدد الزمن (الأسابيع، الأيام...)، والمحور العمودي، يحدد مراحل الإنجاز (المرحلة الأولى، الثانية...).

إضافة إلى هذه الخارطة الأساسية، طرح مجموعة من الخرائط المساعدة مثل: خارطة الترتيب وخارطة سجيل الآلة، وخارطة سجيل العامل. كما اهتم بربط الأجر بالعمل في إطار فلسفة الحوافز، كما اهتم بالعوامل الإنسانية، ولو بشكل محدد، عندما حمّل الإدارة مسؤولية انخفاض الكفاءة الإنتاجية[1]

2-2- خلاصة بأسس حركة الإدارة العلمية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- الرشد أو العقلانية.
ب- تقسيم العمل، أو التخصيص.
ج- الهيكل التنظيمي الرسمي.
د- تحديد نطاق الإشراف.
هـ- الاهتمام بالجوانب المادية في تعامل الإدارة مع الأفراد.
و- الاهتمام بالجوانب البدنية أو الفيزيولوجية للعمل، والنظرة للإنسان كآلة.
ز- الاهتمام بدراسة الوقت والحركة.
ح- التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق.
ط- الاهتمام بتنظيم العمل والأساليب والإجراءات.
ك- الاهتمام بالجوانب التقنية (الفنية والهندسية).

3- نظرية التقسيمات الإدارية:

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية (Administration Departementation Theory) بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمل، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء.

---

(1) نفس المرجع السابق، ص ص 47- 50.

وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمدته هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير.

لذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم، ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها ما يلي:

أ- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.

ب- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ج- القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات) متماثلة أو متكاملة.

د- تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد.

- وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في التقسيمات الإدارية أسهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها، ومن أهمهم: "ج. موني James Mooney"، "ليندول أرويك Lyndall Urwick"، "لوثر كوليك Luther Gulick"، "أوليفر شيلدون Oliver Sheldon"، وكان أبرزهم:

* **هنري فايول Henry Fayol (1841– 1925)**: مهندس فرنسي وجد من خلال دراساته والتحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية والإدارية وخلص إلى تحديد ستة (06) أنشطة أساسية في أية منظمة هي:

1- النشاطات الفنية كالإنتاج أو التصنيع.
2- النشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة.
3- النشاطات المالية، كالحصول على رؤوس الأموال واستثمارها.
4- النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.
5- نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.
6- النشاطات الإدارية وهي: التخطيط والتنظيم، والرقابة وإصدار الأوامر، والتنسيق واعتبر"فايول" النشاطات الإدارية وهي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة[1]. (16)

ولقد صاغ "فايول" أربعة عشر (14) مبدءاً إدارياً في إطار قيام الفرد بمزاولة مهمته الأساسية في المنظمات المختلفة، تجارية، سياسية أو عسكرية...وهي:

1- تقسيم العمل.
2- الصلاحية والمسؤولية.
3- التدريب على النظام.
4- وحدة إصدار الأوامر.

---

[1] مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص ص 61- 63.

5- وحدة التوجيه.

6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

7- مكافأة الأفراد.

8- المركزية.

9-التسلسل الهرمي.

10- التركيب والنظام.(تركيب وتنسيق الأشخاص والمعدات والأشياء...).

11- الإنصاف والمساواة.

12- تباين الأفراد في العمل.

13- روح المبادرة والابتكار.

14- روح التعاون (روح الفريق والتماسك).

خلاصة المبادئ والمفاهيم لمدرسة التقسيمات الإدارية:

يمكن تحديد أهم المبادئ والمفاهيم الأساسية التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية كالآتي:

أ- **مبدأ التدرج الهرمي:** التأكيد على أهمية الأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها، بشكل عمودي والتي تنظم الاتصال بين المشرفين ومرؤوسيهم في إنجاز المهمات.

ب- **مبدأ وحدة الأوامر:** لا يصدر الأوامر إلا رئيس واحد، وذلك لغرض معالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.

ج- **مبـدأ الإدارة بالاسـتثناء (Management by exception)** :المقصود به تخويل صلاحيات إصدار القرارات إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري؛ أي تطويراً لعملية تخويل الصلاحيات وعدم إقحام المستوى الإداري الأعلى بالأمور التفصيلية في الأداء، إلا في القرارات الأساسية والإبداعية والاستثنائية.

د- **مبدأ نطاق الإشراف:** يمثل نطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الواحد الإشراف عليهم، (خمسة أو ستة أفراد)، ويؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة الإشراف والهيكل التنظيمي والعلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهم.

هـ- **مبدأ التخصص الوظيفي:** يشير مبدأ التخصص الوظيفي إلى أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي (التحديد المسبق لجميع الأعمال والفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف وتجميعها في تقسيمات وظيفية)، ويشمل ذلك جميع المستويات التنظيمية.

و- **مبدأ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين:** ضرورة التمييز بين الاستشاري الذي يقدم الإرشاد والنصح والتوصيات والمقترحات الكفيلة بتطوير الأداء من جهة والأطر التنفيذية التي تمتلك حق إصدار الأوامر للمرؤوسين في المنظمة[1]

---

[1] خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص ص 51- 59.

ثانياً: النظريات السلوكية (أو الإنسانية):

تعرضت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) وخصوصا حركة الإدارة العلمية، لموجة عارمة من الانتقادات، لذلك بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأبعاد الإنسانية وطبيعة العلاقات داخل المنظمة، وتعد النظريات السلوكية **(Behavioral Theories)**، أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية **(Human School)** اتجاها فكريا متميزاً في الفكر التنظيمي، حيث تركزت اهتماماتها على الجوانب الإنسانية، سواء كانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة **(Small Groops)** أو التنظيم غير الرسمي **(Informel Organization)** باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية.

هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكدتها النظريات الكلاسيكية ذلك أن وجود الأفراد العاملين في المنظمة المعنية يخلق (إلى جانب البناء أو التركيب الرسمي للعلاقات) نوعاً آخر من التنظيم هو "التنظيم غير الرسمي" الذي ينشأ من خلال اتصال الأفراد ببعضهم، والتفاعل بينهم، ولقد أثبتت دراسات **إلتون مايو (Elton Mayot)** في شركة "**وسترن إلكتريك**" أن قيم وعادات التنظيم غير الرسمي تستطيع التأثير في الإنتاجية تأثيرا إيجابيا أو سلبيا، على وفق طبيعة العلاقات السائدة بين كلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وهكذا شكل التنظيم غير الرسمي، في إطار فلسفة المدارس السلوكية (أو الإنسانية)، أحد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك المنظمي التي أهملتها النظريات التقليدية فضلا عن إغفالها لظاهرة الصراع (Conflit) بين عناصر المنظمة، وتتضمن النظريات السلوكية ستة (06) مجموعات من المدارس الفرعية هي:الفلسفة الإدارية، التفاعل والتناقض بين الأفراد والمنظمة، التنظيم الاجتماعي ونظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل، العلاقات الإنسانية، هذه الأخيرة سنعمل على دراستها وتلخيصها نظراً لأهميتها، وسنوجز باقي المدارس في ملخص لأهم ما جاءت به.

1-.مدرسة العلاقات الإنسانية:

أبرم خلال الفترة الممتدة بين (1927- 1932م)عقد مشروع للتعاون بين شركة ويسترن إلكتريك (Western Electric Co) في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة هارفارد (Harvard school of business) وتحت إشراف الأستاذ: **إلتون مايو (Elton Mayo)**، ضمت كلا من روثلز برجر (Rothlis Berger) وديكسون (Disckson) ووارنر (Warner)، حيث عملوا كفريق خلال المدة المذكورة، وقد نشرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت في مصانع هوثورن "غرب مدينة شيكاغو" في U.S.A، وذلك عام 1939م في مؤلف بعنوان: "الإدارة والعامل"[1].

[1] خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص ص 51- 59.

لقد شرع الباحثون في إخضاع ستة (06) فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقاموا بإجراء تغييرات في فترات الراحة، وطول وقت العمل والإضاءة وغيرها من الظروف المادية، وكانت النتائج ارتفاع في إنتاجية الفتيات عند إجراء التغيير في الظروف المادية للعمل، ولكن وعندما حاول الباحثون في مراحل لاحقة من التجربة العودة إلى الظروف السابقة قبل التجربة أتضح بأن الإنتاجية ظلت مرتفعة، حيث برز إلى جانب الظروف المادية في العمل أهمية الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج، حيث أن المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا (Social System) تسوده علاقات غير رسمية تؤثر في أنماط التفاعل.

وعليه لابد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا وإنسانيا له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في أدائه الإنتاجي ومن هنا نشأت حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية وأسهمت من خلال الدراسات الميدانية وأكدت على التنظيم غير الرسمي، والروح المعنوية والدافعية، وتماسك الجماعة، والتفاعل الاجتماعي، وأثارت العديد من الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية واهتماماتها بالجوانب المادية في الأداء الإنساني، كما أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات الإنسانية "لمايو" في الفكر التنظيمي، وأدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين عند النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات ومن أهم هذه الجوانب التي أكدها "E.Mayo" بهذا الخصوص ما يلي[1]:

أ- البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

ب- أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد، والجماعة.

ج- أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إنتاجية العمل وفي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

د- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.

هـ- الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات لما له من دور في تحقيق الفعالية.

و- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد وفقا للأبعاد التنظيمية، الرسمية وغير الرسمية.

لقد فتحت هذه الإسهامات أبواب واسعة للعديد من الباحثين في صياغة النموذج الجديد للعلاقات الإنسانية في إطار المنظمة.

2-.مدرسة الفلسفة الإدارية "ماك جر يجور وتحسين الفعالية التنظيمية":

يستند دوقلاس ماك جريجور **(Douglas Mac grigor)** إلى افتراض يقول على أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة ويرى أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون، جزئيا، بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، ومن هنا يظهر بأن

(1) مهدي حسين زويلف، علي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة "نظريات وسلوك". دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996، ص 52.

السلوك المنظمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى، وقد تناول ماك جريجور الفكر الكلاسيكي في نظرية س(x)، والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية ص(y) التي يؤمن بها هو.

ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين كما يلي[1]: [19]

2-1- نظرية (س x):

تستند هذه النظرية على عدد من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها:

أ- أن الأفراد العاملين يكرهون، في المتوسط، العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان، وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء.

ب- نظراً لكراهية العاملين للعمل، فإنه يجب أن يتم إجبارهم على أدائه، وينبغي إخضاعهم للرقابة والتوجيه والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة، أي أن دعاة هذا الاتجاه المنظمي يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى، ويرون أنه من الخطأ التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية وتراخي دعاتها في معاملة الفرد، والتساهل الكبير في إطار محاسبة الأفراد العاملين ومعاملتهم بشكل يؤثر سلبا في تحقيق أهداف المنظمة.

ج- يحاول متوسط الأفراد، عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يرغبون في الاستقرار والأمن، وتقليص الطموحات الذاتية، لذا فإنه لابد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

- عمومًا تنظر نظرية (سx) إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية، غير أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده (حسب ما أورده ماك جريجور في نظرية x) لا يحقق الأهداف المطلوبة، كما أشار أيضا إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب، أو ما أطلق عليه "ماك جريجور" تعبير: (نظرية العصا والجزر The carrot and stick theory) لا تشكل خطرا على طريق إشباع حاجات ورغبات الفرد ولا تحقق، بالتالي حافزا له نحو الأداء الأفضل، ولذا فإن الوسائل الإنسانية في التعامل مع الأفراد في إطار المنظمة هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة على طريق تحقيق أهدافها.

2-2- نظرية (ص y):

لقد لاحظ "ماك جريجور" ضرورة إيجاد بديل فكري ونظري يستند إلى انتشال الإدارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات الفكرية التقليدية (الكلاسيكية) القائمة على نظرية (x)، والبناء

---

(1) نفس المرجع، ص ص 70– 73.

البيروقراطي الذي أساسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين، ونظام السيطرة المحكم. مما جعل ماك جريجور يطرح بالمقابل سمات نظرية (ص y)على الوجه الآتي:

أ- إن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه، أما الكراهية للعمل فتنجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة، لذا فإن لسبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في توجيههم لحب العمل والإبداع فيه.

ب- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني، بل إن الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثيرا في هذا المجال. فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساسا بمدى الفوائد المتحققة للفرد من الإنجاز الأفضل، وأهم ما فيها ما يرتبط بإشباع حاجاته في إطار الرغبة في الإنجاز، وتحقيق الذات، والإشباع المستمر للحاجات المتنامية.

ج- إن متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية ويتجنبون السلوك الفاشل في إشباعها، ومن هنا يتضح أن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توافرت سبل إشباع رغباته، ويتجنبها فقط حينما لا تحقق أهدافه وطموحاته.

د- إن متوسط الأفراد يتمتع بطاقات وقدرات عالية من شأنها أن تحقق التطوير والإبداع، وعليه فالفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة لا يعني قصورًا في القدرة الذاتية للأفراد، بل إلى مدى تحقيق استثمارها باستمرار وبالشكل المطلوب.

- ومن هنا يتضح بأن "D. Mac Gregor" يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين معا وفقا لنظرية (y) تتحدد بما يأتي:
  1- تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
  2- تحديد الأهداف الفرعية من الأهداف العامة والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة.
  3- متابعة إنجاز الفعاليات التنظيمية والإدارية والفنية تحقيقا للأهداف الفرعية في آجالها المحددة.
  4- تقييم النتائج المحققة للأهداف المطلوبة، ومعرفة الانحرافات عن السياسات المرسومة مسبقا وتشخيص أسبابها بموضوعية، ومحاولة إيجاد السبل الوقائية والتصحيحية.

- وهكذا يبدو أن الأبعاد التي تركز عليها نظرية (y) تتوافق والآفاق الإنسانية التي جاءت بها مبادئ الإدارة بالأهداف **(Management by objectives MBO)** وما تنطوي عليه من أبعاد سلوكية لازمة لإطلاق إمكانات الفرد والجماعة في المشاركة الواعية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

كما أن هذه النظرية آمنت أن للإنسان حاجات متعددة، وما أن يرضي حاجة حتى تحل محلها حاجة لاحقة، وتبقى الحاجة غير المشبعة محركة لسلوكه حتى يتم إشباعها، وما على الإدارة إلا تنفيذ أحد أهم مهامها الأساسية حسب "ماك جريجور" وهي بأن تجعل العمل الذي يمارسه

الفرد داخل التنظيم مصدر إشباع لرغباته، وذلك من خلال العمل الكفء والإنجاز الجيد بما يحقق الفعالية التنظيمية، ويمكن للإدارة أن تحافظ على مستوى أداء عال للأفراد من خلال مساعدتهم وتخصيص الوقت اللازم لتنميتهم وتوسيع مداركهم وآفاقهم[1].

3- نظرية التفاعل: (Interaction theory):

تناولت المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة فقد طرح "ويليام فوت وايت **W.F.Whyte 1959**" نظرية التفاعل التي حدد فيها ثلاثة مكونات أساسية للنظام الاجتماعي، أو المنظمة هي:

أ- **الأنشطة:(Activities)**: تمثل جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة (المهام الرسمية لكل فرد في المنظمة)خاصة القابلة للقياس.

ب- **التفاعل:(Interaction)**: يتناول هذا المفهوم الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة والنتائج المترتبة عليه في تغيير السلوك.

ج- **المشاعر(Sentiments)**: وتعبر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي (البيئة)، وطريقة التصرف في ضوءها إزاء المنظمة أو العاملين بها وتتألف المشاعر من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد وهي:

- الإطار الفكري (المبدئي)أو العقيدة التي تتحكم في سلوك الفرد.
- الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد.
- الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الفرد عند الشروع في العمل.

وهكذا نجد أن نظرية (وايت Whyte) إلى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي للأفراد بصورة غير عشوائية، وإنما كنسق من الأبعاد السلوكية كما أن هذه السلسلة المترابطة والمتداخلة من التفاعلات والمشاعر والأنشطة تعد بمثابة المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل المنظمة.

حيث أكد على أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء من خارجها أو في داخلها، فتفكيره إذن منسجما ومتكاملا مع نظرية النظم **(Systems theory)** ويخلق إطار للتنبؤ بالسلوك الإنساني والسيطرة عليه في الحقول المختلفة للمنظمة.

4- نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة:

تعتمد نظرية "**كريس ارجيريس Kris. Argyris**" من خلال كتابه "**الشخصية والتنظيم**" على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير أنماطه المختلفة في حقول المنظمة، في ضوء التركيز على عاملين أساسيين هما:

---

[1] عمر وصفي عقيلي: قيس علي عبد المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص ص 248- 250.

- الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيس في ميدان الأثر المنظمي للسلوك القائم.
- التنظيم الرسمي، والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة.

وتتحدد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، سواء كانت بصورة منفردة أو متفاعلة، لمتغيرات أهمها حسب (Arguris) ما يلي:

أ- العوامل الذاتية، وترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصيتها وأنماطها السلوكية المحددة.

ب- العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة وكيفية التفاعل بينها.

ج- العوامل التنظيمية الرسمية، وتتعلق متغيراتها بجميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحددها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها.

- وفي ضوء ما سبق يتضح أن فهم سلوك الفرد والمنظمة يعتمدان على أساس فهم المتغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، إضافة إلى ضرورة الركون إلى دراسة تحليلية لطبيعة الشخصية الإنسانية، وما ينبثق عنها من الأنماط السلوكية المختلفة للأفراد.

5- نظرية التنظيم الاجتماعي: (W.Bakke)

ترتكز هذه النظرية والتي صاغها "باك Bakke" على تجاوز المفاهيم التقليدية التي تلح على عمليات اتخاذ القرار أو التفاعل وعلاقات القوة (أو السلطة) وتقسيم العمل، فلابد من إعطاء الأولوية للتنظيم الداخلي وسبل تركيبه والمعايير الأساسية التي ركز عليها "باك" يمكن إنتاجها فيما يلي:

أ- التأكيد على المفهوم الشامل في النظرة إلى المنظمة يستوعب جميع متغيرات السلوك التنظيمي.

ب- التحديد الدقيق للمفهوم العام للمنظمة وأثره في السلوك الفردي والجماعي بها، وقد أسهم هذا الاتجاه في تعزيز قدرة الباحثين على تحديد المتغيرات المهمة والفرعية المؤثرة في العلاقات داخل المنظمة.

ج- يترتب على الصياغة العامة لمفهوم المنظمة تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوكها، وارتباط علاقاتها مما يَمكن الأفراد العاملين فيها من تحقيق أهدافها.

- تعتبر نظرية التنظيم الاجتماعي نظاما مستمدا من الأنشطة الإنسانية المتفاعلة تستهدف استخدام الموارد البشرية والمادية في نظام اجتماعي يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات الإنسانية المتنامية والتي تتفاعل مع البيئة الخارجية من خلال أنشطتها المختلفة، فالنظام الاجتماعي، في ضوء هذه النظرية نظام مفتوح في تعامله وتفاعله مع البيئة الخارجية، يعتمد استخدام الموارد

البشرية والمادية والمالية ويعطي مخرجات سلعية وخدمية تسهم في إشباع الحاجات الإنسانية، كما أن النظام يتعلق لجمل الأنشطة الأنسانية المتفاعلة مع البيئة (المجتمع) من حيث أنه يؤثر فيها ويتأثر بها.

6- نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل (رنسيس ليكرت **Rensis Likert**):

يعد **Likert** من أبرز المفكرين في مجال الفكر الإداري، وتدور الفكرة الأساسية لنظريته حول مفاهيم أساسية أهمها[1]: [21]

- **الدافعية**: حيث أشار إلى أن هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد هي: الدوافع الذاتية، دوافع الأمان والطمأنينة، دوافع حب الاستطلاع والابتكار، الدوافع الاقتصادية. وما على التنظيم سوى بناء نظام تحفيزي يشبع هذه الدوافع ويحقق الفعالية التنظيمية.
- **الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية**: كتحديد الهيكل الرسمي للمنظمة والمستوى التنظيمي ومراكز اتخاذ القرار، واستخدام أساليب لقياس الأداء التنظيمي، وتحديد نطاق الإشراف، والمراقبة، وتوفير شبكة الاتصالات.
- **جماعة العمل**: حيث يرى Likert أن لجماعة العمل أثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم، حيث يؤكد أنه كلما كبر حجم جماعة العمل، انعكس ذلك سلبا على الفعالية التنظيمية.
- النسق الاجتماعي ودور الرؤساء في خلق جماعة عمل فعالة.
- الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد.
- المسؤولية ومتطلبات الموقف.

ثالثا: النظريات الحديثة للمنظمة:

تطور الفكر التنظيمي من خلال توجهات حديثة في نظرية المنظمة، ومن أهمها:

- المدخل النظمي أو ما يعرف بنظرية النظام، والنظام التعاوني.
- المدرسة الكمية في الإدارة أو مدرسة اتخاذ القرارات خاصة مع "شيستر برنارد Chester Barnard".
- نظرية التوازن التنظيمي و"هر برت سايمون Herbert Saimon".
- المدخل الموقفي (الشرطي).

---

(1) نفس المرجع، ص ص 236- 243.

- مدخل التغير والتطوير التنظيمي.
- التجربة اليابانية ونظرية "Z" في الإدارة.

وكما نلاحظ فهناك ثراء كبير في أدبيات السلوك التنظيمي حول تطور الفكر التنظيمي، وسنعمل بتغطية بعض من هذه المحطات الفكرية باختصار فيما يلي:

1- نظرية النظام System theory[1]: (22)

يعرف النظام بشكل عام بأنه "مجموعة من الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص" ومن مميزات هذه النظرية، أن مدخل التنظيم هذا يمكن تطبيقه على الأنظمة المغلقة والمفتوحة، عندما تريد الإدارة تطوير نظرية عمل حديثة لمنظمة معينة، غير أنه يعتبر أسلوب التحليل وفقا للأنظمة المفتوحة أكثر انتشارا في عصرنا هذا.

*** فكرة النظام المفتوح ومكوناته:**

تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات، كالمصنع الذي يحصل على مدخلات معينة (مواد أولية خام مثلا)، ويقوم بتحويلها إلى إنتاج سلع تشبع رغبات وحاجات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع وبذلك ونظرا لأهمية هذا النظام سنتطرق له بالشرح التفصيلي حيث يتكون من:

1-1 المدخلات Inputs.

2-1 الأنشطة Activites

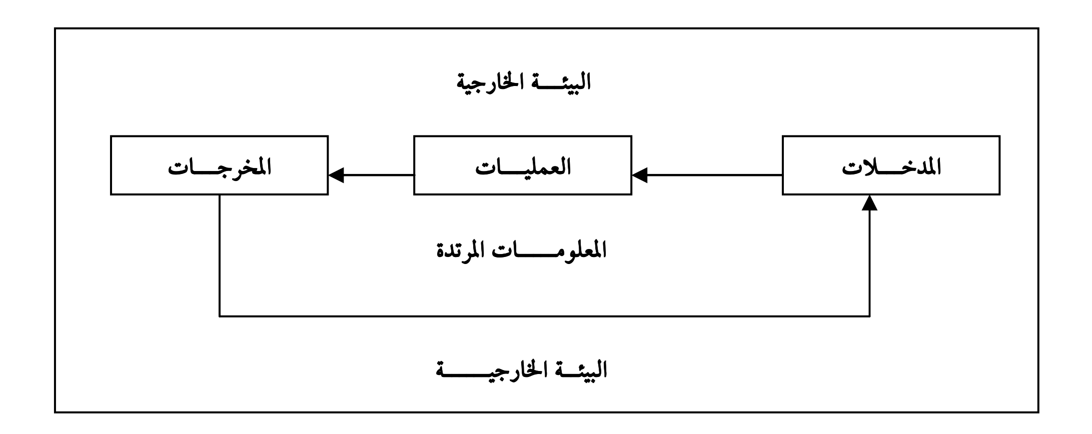
3-1 المخرجات Out puts.

---

(1) مهدي حسين زويلف، مرجع سابق، ص 90.

ويمكن تصوير النظام المفتوح على الشكل التالي:

شكل رقم(08) المنظمة كنظام مفتوح



1-1- فالمدخلات تتكون من:

- مدخلات بشرية (وهم الأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية).
- مدخلات مادية (رؤوس أموال، آلات، معدات..).
- مدخلات معنوية حيث تمثل بالأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة، والقيود المفروضة).
- مدخلات تكنولوجية (أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم).

1-2- أما العمليات والأنشطة: وهي التي تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها وهي:

- عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
- عملية القيادة والإشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين.
- عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
- عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة.
- عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ضمن ما خُطط لها من وقت وجهد[1].
- عمليات التصحيح والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.
- عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض.

وهي العمليات التحويلية التي ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى الأشكال المناسبة لأهدافه[2].

---

(1) نفس المرجع سابق، ص ص 92- 93.

(2) محمد حربي حسن:علم المنظمة، ص 238.

1-3- المخرجات:

وهي إفرازات المنظمة للبيئة الخارجية (المجتمع) من سلع وخدمات أو إنتاج معنوي مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي، وفي نفس الوقت وسيلة التنظيم للحصول على موارد جديدة لمدخلات مطلوبة لاستمرار المنظمة.

1-4- البيئة:

تمثل في المنظمات، الهيئات، والمجتمع المحيط بالمنظمة، فمن خلال تفاعلها مع البيئة تحصل على مدخلاتها، وهي شرط لنموها واستمرارها وقبول سلعها وخدماتها.

1-5- التغذية العكسية: Feed Back:

لكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من أهدافها ونتائج أدائها، ومدى توازن مدخلاتها ومخرجاتها مع احتياجاتها، لابد من توافر معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات.

*** الخصائص العامة للنظام المفتوح:**

ليتضح أكثر مفهوم النظام المفتوح نورد أهم خصائصه كما أوردها كلا من دانيال كاتز **(Daniel katez)** وروبرت كاهن **(Robert kahen)** في كتابهما الموسوم بـ: "**علم النفس الاجتماعي للمنظمات**" كما يلي:

1- **إستراد الطاقة:** وهي خاصية أساسية للنظام المفتوح وذلك باعتماده على استيراد الطاقة من البيئة المحيطة وعلاقته المتبادلة معها، عن طريق نوعية المدخلات كالأفراد أو المواد الأولية الخام أو معلومات أو رؤوس أموال.

2- **النشاط والتحويل:**قدرة النظام على تحويل المدخلات التي يحصل عليها من البيئة الخارجية ويعيدها إليها مرة ثانية في شكل مخرجات من خلال نشاطه الذي يتمثل في مجهود أعضاء التنظيم وتأخذ شكل عمليات اتصال وقيادة واتخاذ القرارات.

3- **المخرجات أو المنتوج:** وتتمثل في قدرة النظام على تزويد المحيط بالسلع أو الخدمات... ولهذا يلعب المحيط الخارجي دورا كبيرا في نظرية النظام المفتوح، سواء في تصدير المدخلات أو استيرادها بعد تحويلها إلى مخرجات التي يقف عليها إلى حد كبير بقاء المنظمة وتطورها خاصة في ظل العلاقة التبادلية بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

4- **الدورية واستمرار النشاط:** أي استمرار نشاطات النظام المفتوح وبصورة دورية، على شكل سلسلة متصلة، فيقدم النظام مخرجاته للبيئة لتزوده بالمدخلات، والتي تتحول على مخرجات

ثانية وهكذا تتكرر هذه الدورة من الأحداث في شكل مدخلات وتحولها على مخرجات معينة، ومنها يمكن تصور الهيكل التنظيمي للمنظمة باعتباره سلسلة مترابطة من الأنشطة الدائرة.

-5 اللاتلاشي (الاستمرار وبقاء النظام):

-6 لا يظهر اضمحلال وتلاشي التنظيم ما دام في قدرته الحصول على المدخلات من البيئة، ويستطيع النظام المفتوح أن يصمد في وجه الفناء من خلال قدرته على استيراد مصادر الطاقة من المجتمع بصورة مجددة.

-7 تدفق المعلومات (التغذية العكسية) Feed back:

-8 يحصل النظام المفتوح على معلومات، على مدى تقبل المجتمع لمنتوجاته التي يقدمها إليه back–Feed، مما يساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء، ومهم جدا استقبال المعلومات وفرزها وقبول أهمها، والذي يساعد ويناسب احتياجات النسق في فهم الظروف المحيطة به.

-9 **الثبات والتوازن:** إن توافر عنصر التوازن بين الإنتاج والبيع وبين عدد العمال المعنيين وحجم العمل المطلوب (بين الجهد والعائد من الجهد المبذول)، هذا التوازن له أهميته في مجال تحقيق الفعالية التنظيمية وخاصة أهداف النمو والتوسع والتفاعل، إلى جانب تكيفه مع متغيرات البيئة بشكل متوازن.

-10 **التخصص والتميز:** يقصد به ميل النظام المفتوح إلى التميز والاختلاف عن باقي الأنظمة، فيبدأ بسيطا ويتطور حتى يصل إلى حالة من التخصص في الأدوار والوظائف، ويتضح ذلك جليا في عملية المكننة (تحقيق الآلية في مختلف المنظمات).

-11 **الاندماج والتنسيق (وحدة النهاية):** وذلك لضمان تحقيق نشاط المنظمة كوحدة متكاملة، من خلال تنسيق إيقاع العمل في مختلف الأدوار والوصول إلى نهاية واحدة من عدة بدايات، وكذلك من الممكن أن يصل إلى نفس النهاية التي تصل إليها الأنظمة الأخرى وبطرق متباينة، وظروف أولية مختلفة، مما يعني أن المشكلة الواحدة يمكن أن تعالج بأكثر من حل وتبديل، وتبعا لذلك تختلف المنظمات في طرق حلها لنفس المشكلة، وتستطيع من خلال التنسيق تحقيق الوحدة بواسطة المعايير والقيم المشتركة (الاندماج).

-12 **الشمولية (تعدد المسارات):** تؤلف المنظمة في أقسامها وفروعها وحدة متكاملة، وتناقض هذه الخاصية المبدأ المميز للنظام المغلق القائم على عدم تعدد الممارسات، فالنسق المفتوح يسعى إلى التميز والاختلاف بإتباع شروط وأساليب مختلفة، والأهم هو تحقيق نتيجة استمرار المنظمة في النجاح[1].

---

[1] مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص ص 81- 83.

2- المدرسة الكمية في الإدارة:

ويطلق عليها أيضا، مدرسة اتخاذ القرارات، والتي كان يرى روادها في الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات، أكثر من كونها هياكل تنظيمية، أو مبادئ إدارية ثابتة وقد كان "تشستر برنارد **Chester Barnard**" 1886-1961 من الأوائل الذين أكدوا على أن التنظيم نظام من المعلومات، ونمطا من اتخاذ القرارات، وقد طور كل من "هربرت سايمون. **H. Simon**" و"جيمس مارش **J.March**" هذه الفكرة وأكدوا أن الإدارة هي: "عملية اتخاذ القرارات، وكذلك مفهوم وضع البرامج بقصد وضع أنماط محددة لاتخاذ القرارات في الأحوال المماثلة، مما سيؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لإصدار مختلف القرارات. "وسنعمل على إيضاح ذلك من خلال نظريتي برنارد وسيمون كما يلي:

2-1- نظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية:

زعيمها العالم "Ch.Barnard" والتي في ضوء المنظمة كنظام تعاوني من خلال كتابه الشهير جدا: "وظائف المدير **The functions of the executive**" حيث لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في تنظيم المنظمة، لاسيما مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية، ورأى بعكس ذلك تماما. لن يقبل الأفراد (المرؤوسين) أوامر وقرارات القمة إلا في ضوء شروط معينة، حيث أنه ولكي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة لابد من قيام المديرين بتوفير الحوافز الكافية (الفردية والجماعية)، وتسهيل عمليات الاتصال بينهم...، ولذلك ونظرا لهذه الإسهامات الغنية في مجال تنظيم المنظمات أصبح يطلق على Ch. Barnard لقب: "الأب الروحي للتنظيم"[1].

2-2- نظرية التوازن التنظيمي **H.Saimon**:

طور "سايمون" H. Saimon "أعمال" برنا رد" في كتبه الذائعة الصيت والتي تعكس التواصل الفكري بين هذين العالمين، خاصة فيما يتعلق بتفسيره للسلطة وعملية اتخاذ القرارات في المنظمة فالقرارات من وجهة نظره هي وحدة التحليل الأساسية في المنظمة،.وقد أطلق على نظريته في التنظيم "**الرشد المحدود**"، لكونها تبحث عن البديل الذي يحق الرضا للمدير، وليس الرشد المطلق الهادف إلى تعظيم المنفعة القصوى، ويرى "Saimon" أنه يجب توافر شرطين أساسيين في المدير لمساعدته على تحقيق الفعالية التنظيمية، وهما:

- أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة.
- وأن يستطيع التأثير في منفذي القرارات لوضعها موضع التنفيذ لتعميم فائدتها.

---

(1) مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص ص 91- 94.

ويضيف "Saimon" أن القرارات لا قيمة لها إن لم يجر تنفيذها من قبل المرؤوسين، كما احتلت القرارات الخاصة بمشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة مكانة مهمة عنده، حيث تشكل نظرية التوازن التنظيمي أو البقاء واحدة من أهم إسهامات "Saimon" في مجالات المشاركة، وقد تبلورت هذه النظرية بطريقتين، تتجسد الأولى بسلوك الفرد الخاص بالارتباط أو البقاء أو الانسحاب من المنظمة، أما الثانية فتتضمن الموازنة بين المغريات المقدمة للفرد من قبل المنظمة، والمساهمات التي يقدمها الفرد بدوره للمنظمة.

وفي حالة حدوث خلل معين في هذا التوازن يتوجب العمل على إعادته إلى حالته الأولى قبل أن يكون سببا في تدهور المنظمة واضمحلالها[1].

3- النظرية الموقفية Situationnel Theory:

بحلول عام 1960 بزغت مدرسة جديدة في التنظيم وهي المدرسة الموقفية، غير أن "ميري باركارفوليت" (**Mary Barker Follett**) قد سبقت هذا التاريخ إذ طورت عام 1920 "**قانون الموقف**" حيث بينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات، وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة، بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة.

فكما أن لكل تنظيم صفات خاصة، فإن لكل موقف إداري مزايا خاصة به.لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي، والهياكل الجامدة مفضل حينما تتصف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، كما أن المدخل العضوي والهياكل المرنة هو الأكثر ملاءمة حينما يتطلب الأمر قدرا من الالتزام والإبداع.

لقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية فالفرد يتصف بالنشاط والتغير في السلوك تأثرا لمتغيرات مختلفة، كما أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها.

3-1- أهم دراسات النظرية الموقفية[2]:

3-1-1- دراسة برن وستولكار (Burn and Stalker)- البيئية-:

قام هذان الباحثان بمقابلات ودراسة (20 عشرون) منظمة في إنجلترا وسكوتلندا، فوجدا أن البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة تُخلق من الظروف التي تحتم استخدام هياكل تنظيمية مختلفة، ناهيك عن الاختلاف في التكنولوجيا المستخدمة، ولإنجاح التجربة فقد صنفا نوعين من التنظيمات المرنة والميكانيكية، فالميكانيكية تعتمد الهيراركية (الهرمية) والتقيد بالقواعد والإرشادات.

---

(1) نفس المرجع السابق، ص ص 101- 106.

(2) مهدي حسين زويلف، مرجع سابق، ص 101.

بينما العضوية (المرنة) فتميل إلى إعطاء الحرية لبلوغ الأهداف، وأن إرشاداتها تأخذ صيغة نصائح وليست أوامر، وقد انتهى كل من "**بيرن وستولكر**" بالإقرار بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل المواقف. ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة وبيئة مستقرة فإن التنظيم الميكانيكي هو التنظيم الأصلح.وأن التنظيمات التي تستخدم فيها تكنولوجيا معقدة وبيئة غير مستقرة فإن التنظيم المرن هو الأصلح.

3-1-2- دراسة لورنس ولورش (Laurence and Lorsch):

- **البيئة والناس-:**

قامت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد سنوات قليلة من دراسة "برن وستولكار" فشملت عشرة منظمات في ثلاثة صناعات مختلفة (البلاستيكية والأغذية وصناعة التعليب) والتي تختلف من حيث البيئة، وقد تبين لهم أن وضوح البيئة والسوق والعوامل الاقتصادية تتطلب هياكل تنظيمية أكثر رسمية.

3-1-3- دراسة جون وود ورد (Joan Wood Ward):

- **تكنولوجيا-:**

قامت "جون وود ورد" ومجموعتها بدراسة استغرقت عشرة سنوات لمائية مؤسسة إنجليزية فتبين أن الصناعات النمطية والتي لا تستخدم تكنولوجيا معقدة تحتاج إلى هياكل تنظيمية ميكانيكية، أما تلك الصناعات التي تستخدم تكنولوجيا عالية فهي بحاجة إلى هياكل تنظيمية مرنة.

4- نظرية التطوير التنظيمي Organization development O.D:

عُرفت هذه النظرية من أنها جهد شمولي مخطط يهدف لتغيير وتطوير العاملين (قيمهم ومهاراتهم) وتغير العمليات والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، وذلك من أجل تطوير الموارد البشرية والاجتماعية، أو تحقيق الأهداف المحددة للتنظيم أو الهدفين.

كما عُرف على أنه جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وصحتها باستخدام العلوم السلوكية.

وتتكون عملية التطوير التنظيمي من العناصر التالية:

1- وصف وتشخيص شامل لمشاكل التنظيم والتعرف على طاقاته البشرية والمادية.

2- محاولة تعديل السلوك التنظيمي بما يتفق وأهداف المنظمة وزيادة كفاءتها.

3- إن التطوير التنظيمي يتطلب استمرارية جهود علمية مخطط لها ودراسة تحليلية شاملة لعناصر التنظيم، وأهم مكوناتها ما يلي:

أ- دراسة الهيكل التنظيمي ووحداته الإدارية ومدى ملاءمته وإسهامه في رفع كفاءة الأداء.

ب- دراسة النظم والإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، وفق أحدث التقنيات، والتخلص من الجهد الفائض، وحذف العمل غير الضروري، وذلك لزيادة كفاءة الإنجاز.

ج- دراسة الإمكانات والموارد المتاحة (بشرية) و(مادية:معدات وأدوات) ومدى مناسبتها لعناصر التنظيم وواقع القوى العاملة كما ونوعا وتوزيعها، وتحديد مهاراتها.

د- دراسة الإطار العام لوظائف المنظمة وفق تخصصاتها، وتحديد مؤهلات شاغليها ومستواها التنظيمي، وجداول توصيفها وترتيبها حسب مواقعها في الهيكل التنظيمي[1].

5- التجربة اليابانية وإدارة المنظمة:

اهتمت مراكز البحث الإداري بالتجربة اليابانية التي أصبحت مثار إعجاب الكثير منها، وسر ذلك التقدم طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المؤطَر بقيم روحية كان لها الأثر في الممارسات والفكر الإداري الياباني، والتنظيم الذي يسود منظمات الأعمال، ولذا سنعمل على تلخيص النقاط التالية:

* القيم الروحية للمجتمع الياباني:

أ- **العائلة:** تمتاز اليابان بعلاقات أسرية موروثة (الحب والتضامن والاحترام والولاء).فانعكس ذلك على احترام العمال بعضهم لبعض ولرؤسائهم وتلقيهم إرشاداتهم بالرضا والتنفيذ، وهم يعرفون حق المعرفة أن توسيع المنظمة معناه بروز قدر كبير من الصعوبة للمحافظة على أواصر العلاقات العاطفية والشخصية بين الأفراد، وإذن فهم يولون ذلك بالكثير من الاهتمام للعمل الجماعي منمين فيه الثقة والمشاركة إلى جانب الالتزام[2].

ب- **العمل المشترك:** يشكل المجتمع الياباني وحدة بشرية متعاونة ومشتركة لتطوير المنظمة، كما أن المدير الياباني لا يتردد في كشف جوانب ضعفه للمرؤوسين، سعيا منه للحصول على المساعدة والولاء.

ج- **السلوك اليومي للعامل الياباني:** لا يفكر الفرد الياباني بحقوقه الشخصية مثل الوفاء بالتزاماته الشخصية، كما أن الإدارة اليابانية تنظر للفرد من منظار التعاون في إطار ما يستند إليه من مسؤوليات ضمن مجموعة، كون التمركز حول الذات له دلالاته السلبية[3]

كما أن الولاء للمجموعة من أبرز خصائص الشخصية اليابانية، والفرد الياباني يضع مصالح المنظمة فوق مصلحة الأسرة.

---

(1) نفس المرجع السابق، ص ص 102– 105.

(2) ريتشارد باسكال: فن الإدارة اليابانية. ترجمة: حسن محمد ياسين، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1986، ص 179.

(3) نفس المرجع السابق، ص 171.

د- **الاهتمام بالعنصر البشري**: يعتبر الإنسان حجر الزاوية في تطوير المنظمات اليابانية، ولقد اعتنت الإدارة بالمورد البشري ومارست أنماطا من السلوك في تعاملها مع العاملين منها:

- التركيز على النواحي الإنسانية في العمل ورفع معنويات المتدني في الأداء.
- نظام ديمومة الوظيفة.
- مسؤولية الإدارة ربط المنظمة بالمجتمع وبالفرد العامل وتطوير شخصيته.
- تفضيل الكفاءة على الأقدمية.
- تضافر الجهود والتعاون بين زملاء العمل لتحقيق تطور المنظمة.
- تعترف الإدارة اليابانى بحاجات الفرد النفسية والروحية والاقتصادية والاجتماعية، وعليه تهتم بالإنسان بشكل عام لكي يكون عمله مميزا.

هـ- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية:

حيت تسعى المنظمات اليابانية دوما لكسب ثقة المجتمع، كما أن أهدافها أقرب لأهداف المجتمع، ذلك أنها تفضل النظر إلى تحقيق الأرباح كوسيلة لكسب ثقة المجتمع مما يحسن علاقاتها به ويضمن لها الاستمرار والتطور.

و- ضبط النفس والتواضع:

يتصف الفرد الياباني بالتواضع وضبط النفس وخاليا من التكلف والكبرياء والغطرسة، فهو عمليا إلى أبعد الحدود.

- نستطيع القول أن القيم الروحية للمجتمع الياباني لها أثر كبير على الممارسات الإدارية في المنظمة اليابانية ويتجلى ذلك فيما يلي:

- عملية اتخاذ القرار التي تتسم بمشاركة الجميع والواقعية.
- المسؤولية الجماعية في نجاح المنظمة أمام المجتمع، وتقليص أجهزة الرقابة، وسعي الجميع لتحقيق الأهداف وازدهار المنظمة في ضوء تقاليد مستمدة من البيئة اليابانية.
- يتصف نموذج النظام في الإدارة اليابانية بالنموذج التنظيمي العضوي المرن بعيدا عن الهياكل الجامدة، وروح التماسك في المنظمات بين المناصب العليا والدنيا في التنظيم تحقيقا لأكبر قدر من الفاعلية التنظيمية.
- كذلك للقيم الروحية السالفة الذكر أثر على المناخ التنظيمي الذي تسوده المرونة والعدالة والمجاملة والتعاون وهي صفات الفرد الياباني، مما يوفر درجة عالية من الاستقرار والذي يرفع من معنويات العاملين ويزيد من درجة ولائهم للمنظمة.

6- نظرية (Z) في الإدارة:

اعتبر عالم الإدارة الياباني "**وليام أوتشي William Ouchi**" منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A) أي الطريقة الأمريكية " **American Way of Management**" ويمكن القول بأن نظرية (A) هي امتداد لنظرية(X) في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J) أي الطريقة اليابانية في الإدارة " **Japanese Way of Management**"، فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان وأسماها نظرية (Z) والتي يمكن اعتبارها امتداد النظرية(Y).

ويرجع سبب تسمیتها من طرف "أوتشي" بـ (Z) إلى أن تتابع الرموز Z وYوX برمز ثالث فهو Z وهي النظرية الثالثة في الإدارة والتي تعني وتركز على العنصر الأساسي بعد نظريتي العالم الأمريكي D.Macgregor وهما نظرية X وY [1] [(32)]

ولقد ظهرت نظرية (Z) كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين وتستند نظرية (Z) إلى قيم أساسية هي الثقة والمهارة والمودة، وسنلخص أهم أسسها:

1- توظيف دائم مدى الحياة للعاملين.
2- بطء التقييم والترقية (الترقية كل عشر سنوات مثلا)، أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبيا لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.
3- عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من آفاقهم.
4- الرقابة غير مباشرة (خفية) تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.
5- القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملائمة والعدالة.
6- القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية.
7- الاهتمام الشامل بالناس في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني [2]. [(33)]

أخيرا، سندرج في هذا المقام جدول رقم (3)[3] والذي يوضح سبع(07) خصائص للمقارنة بين الإدارة اليابانية (J) والأمريكية (A)، واقتراح نظري(Z) كنموذج توفيقي بين النظريتين، والجدول من الكتاب المشهور الصادر في أوائل الثمانينيات بعنوان: "النظرية Z في الإدارة للكاتب: **"William Ouchi"**.

---

(1) عمر وصفي عقيلي وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، عمان، الأردن،2001، ص ص 45- 46.

(2) نائل عبد الحفيظ العوالمة: تطوير المنظمات "المفاهيم والهياكل والأساليب"، دار زهران، عمان، الأردن، 2001، ص 35.

(3) حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران، عمان، الأردن، ص 433.

جدول رقم (03)

مقارنة بين نظرية " J "و"A" وإقتراح نموذج (Z)

الخصائص	النظري A	النظرية J	النظرية Z
1- مدة التوظيف في المنظمة	عادة لفترة قصيرة	ترك العمل أمر نادر	غالبا لفترة طويلة
2- الترقية	سريعا جدا	بطيئة جدا	بطيئة، فالتركيز الأكبر يعطى للتدريب والتقييم وبعد ذلك للترقية
3- المجال الوظيفي	متخصص جدا: الموظفون يميلون للبقاء في مجال وظيفي واحد	عام: الموظفون ينتقلون من مجال إلى آخر باستمرار	أكثر عمومية:التركيز على التدوير الوظيفي والاعتماد على التدريب
4- اتخاذ القرارات	تتخذ من قبل المدير بشكل فردي	تتخذ من خلال المجموعة	تتخذ بمزيد من التركيز على مشاركة واتفاق الجماعة
5- تقييم الأداء	صريح ورسمي	غير رسمي وضمني	غير صريح وغير رسمي، لكن بتقديرات واضحة ورسمية
6- المسؤولية	تحدد بصورة فردية	تشترك الجماعة كلها بتحديد المسؤولية	تحدد بصورة فردية
7- الاهتمام بالموظفين	المؤسسة تهتم بشكل أساسي بحياة العاملين أثناء الخدمة (الاهتمام بجزء من حياة العامل)	الاهتمام بحياة العامل من جميع جوانبها العملية والاجتماعية	يمتد الاهتمام ليشمل المزيد من جوانب الحياة ككل للعاملين

7- إدارة المستقبل:

إن "الإدارة على الطريقة اليابانية" تعتبر موضة اليوم، وقد عارض "**باج** Page" ومساعدوه عام 1987 خواصها الجديدة، وهي الخواص التي سنعمل على توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (04)

مقارنة بين الإدارة التقليدية والجديدة:

عناصر المنظمة	الإدارة التقليدية	الإدارة الجديدة
الموارد البشرية	* تجانس الكفايات * الأفضلية للمجموعة. *المساواة.	* الاعتراف بتنوع الكفاءات. * الاعتراف بالمبادرة الفردية. * إعطاء الأهمية للروح الفردية.
بنية المنظمة	* بنية بيروقراطية مستقرة. * تسلسل وظيفي وهرمي محدد.	* بنية إبداعية (قابلة للتطور والتجديد تقسيم أفقي مرن للعمل).
القيادة	مركزية السلطة قائد مٌلهم	لامركزية للسلطة قائد"ثوري"

عرض **توم بيترس T.Peters**، في سلسلة ("Excellent"، 1988) إستراتيجية مستقبلية لإدارة المشروع تحت عنوان معبّر: "العالم بالمقلوب" يقول فيها: إن سائر ميادين النشاط البشري جرت معالجتها بحسب **إستراتيجية الأمس واليوم وإستراتيجية الغد**، وفق ما يلي:

جدول (05)

إستراتيجية المستقبل لإدارة المشروع

عناصر المنظمة	البارحة واليوم	إستراتيجية المستقبل
الموارد البشرية	* الرقابة * الاختصاص.	* المشاركة * التأهيل والتدريب
بنية المنظمة	* التسلسل الوظيفي * التقييم الوظائفي	* إطار إداري دينامي * تنشيط وتفاعل * إزالة الحواجز الوظيفية
القيـــادة	* أسلوب جاف وشديد * أركان للقيادة والإدارة	* قادة يحبون التغيير * القياديون في خدمة المشرفين والعاملين

وأخيرا يرى (باج 1987) أن الإدارة سواء كانت أمريكية أم يابانية أم أوروبية، فإن التغييرات الجارية بين هذه المحاور الثلاثة تقترب من بعضها في طرائقها وأساليب إدارتها، والتفاعل والتبادل بينها هو الذي يشكل التيار المستقبلي في بيئة العولمة والطرائق السريعة لتبادل المعلومات، والتنافس على المستوى الكوني[1].

(1) سليم إبراهيم الحسنية: مرجع سابق، ص ص 175- 177.

الفصل الثاني

المنظـمة

1- تعريف المنظمة.
2- أنواع المنظمات.
3- أنماط المنظمة.
4- سمات المنظمة.
5- دورة حياة المنظمة (مراحل نموها).
6- مكونات وعناصر المنظمة الفعالة.
7- مواصفات المنظمة.
8- خصائص المنظمة ومسؤولياتها.
9- وظائف المنظمة.
10- أهداف المنظمة.
11- أهمية المنظمات في العصر الحاضر.
12- العلاقة بين علم المنظمة والعلوم الأخرى.
13- اضمحلال المنظمة.

الفصل الثاني

المنظـمة

1- تعريف المنظمة:

على غرار الكثير من المفاهيم السلوكية التنظيمية، لا يزال مفهوم المنظمـة يكتنفـه الغمـوض، وعليـه تعددت التعاريف ولم يتفق حتى الآن على تعريف محدد للمنظمة، غير أنه ومن خلال الدراسات العديدة فقد تم تحديد أربعة اتجاهات رئيسية لتعاريف المنظمة وهي[1]:

أولاً: الاتجاه الهيكلي: Structural Approach

يعتبر هذا الاتجاه المنظمة: تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات فيها، ويمكن أن ندرج أهم تعاريف هذا الاتجاه فيما يلي:

1- تعريف Brawn, and Moberg 1980:

"المنظمة عبارة عن هيكل متعمد من الأدوار في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة".

2- تعريف Redeian, and Zammuto 1991:

"المنظمة هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين".

ثانياً: الاتجاه الاجتماعي: Social Approach

ينظر إلى المنظمة من خلال هذا الاتجاه، أنها: "تكوين أو تنظيم اجتماعي يتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات ما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف"، وهناك تعريفات عديدة لهذه الاتجاهات، وفيما يلي أهمها:

1- تعريف كانديالا Khandualla 1977:

"المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية،و تحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع".

2- تعريف Hrebiniak 1978:

"المنظمة عبارة عن تجمعات اجتماعية مختارة من الأفراد والمجموعات ترتبط بعلاقات هادفة ومتغيرة وتعمل في محيط ملائم".

3- تعريف Stephen P,Robbins1990:

"المنظمة تكوين اجتماعي منظم بوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"[1] [2]

---

[1] عمر وصفي عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، مرجع سابق، ص 16.

ثالثاً: الاتجاه السلوكي Behavioral Approach

تعبّر المنظمة من خلال هذا الاتجاه عن مجموعات سلوكية تحدد العلاقات بداخلها وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها، من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات فيها، وقد انعكس هذا الاتجاه في جملة من التعاريف أهمها:

1- **تعريف Simon 1957:**

"المنظمة عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات المرتبطة بسلوكيات معرفة".

2- **تعريف KAST, and Rosenzweig 1974:**

"المنظمة عبارة عن مجموع سلوكيات المشتركين بالتنظيم".

رابعاً: الاتجاه الوظيفي Functional Approach

المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي ويدير مجموعة من الوظائف الأساسية، وأهم تعاريف هذا الاتجاه ما يلي:

1- **تعريف كلاَ من Silverman, 1976 and Stoner, 1978:**

"المنظمة عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة".

2- **تعريف Dessler,1986:**

"المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية، وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة".

وهكذا يتضح التفاوت بين العلماء أحيانا والتداخل بينهم أحيانا أخرى في تحديد مفهوم واضح للمنظمة، ويرجع كل ذلك إلى مدى التغير الكبير الذي تعرض له هذا المفهوم عبر الإطار الفلسفي والفكري المتعاقب والمداخل المختلفة لنظرية المنظمة والتي سنشرحها لاحقا في ثنايا هذا البحث. وعموما هناك حقائق أساسية عند المنظمة أهمها[2]:[3]

- وجود مجموعة من الأفراد.
- السعي لتحقيق أهداف معينة.
- سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها.
- نشوء العلاقات غير الرسمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تفاعل المنظمة مع البيئة.

فنظرية المنظمة حقلا واسعا، ومتميزا في سماته وكبيرا في بناءاته الفكرية وآثاره المختلفة في كافة الميادين الإنسانية.

---

(1) Stephen. P. Robbins: Organization theory, Structure Design and applications, 3rd ed Engwood cliffs, N: J: Prentice Hall INC. 1990), P 200.

(2) W.R Scott: «Organization, Rational, Natural and Open Systems» Third edition, Englewood, prentice Hall Int, Cliffa N.J. 1992, P P 21- 28.

كما تعرف المنظمة على أنها "تنسيق بين رأس المال والكفاءات الأخرى، تهدف بصورة عامة إلى تحقيق أكبر عائد ممكن من رأس المال المستثمر، تدار غالبا من قبل فريق إداري مستقل نوعا ما، يعمل على تحديد استراتيجيات المنظمة وتنسيق نشاطاتها كتقديم سلع وخدمات في بيئة محددة"[1]

وتعرف أيضا المنظمة على أنها: "مجموعة من الأفراد يعملون على تحويل مدخلات إلى مخرجات"[2].

لقد عمدت الدراسات الحديثة إلى إعطاء صورة أكثر شمولية في تعريف المنظمة، وكان الاتفاق بين أكبر الباحثين على أن المنظمة: "عبارة عن تجمع فردين أو أكثر يسعون إلى تحقيق أهداف محددة".

2- أنواع المنظمات:

حدث الاتفاق في علم المنظمات على بعض المؤشرات أو المعايير التي يمكن أن يسترشد بها في تحديد أوجه التباين والاختلاف بينها، بحيث يمكن التمييز بين أنواعها تبعا لمجموعة من القواعد أهمها[3]:

أولا: طبيعة تكوين المنظمة:

حيث يعتبر تكوينها أحد الأسس الرئيسية في تفسير الاختلاف فيما بينها من خلال ما يلي:

أ- المنظمات الطبيعية(التلقائية) Natural or Spontaneous Organizations:

يطلق هذا المصطلح على المنظمات التي لا يلعب الفرد في تكوينها دورا ملحوظا، ويجد نفسه تلقائيا عضوا فيها، بحكم الانتماء العائلي أو القومي، وكذلك تسمى "منظمات الأمر الواقع"، ومن أمثلتها: الأمة، الأسرة، المؤسسة الدينية.

ب- المنظمات المكونة Formed Organization:

وهي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الظروف البيئة وغيرها، كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على تكوينها، لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني، ويشكل إشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية من الانتماء إليها، ومن الأمثلة الشائعة لها: منشآت الأعمال والجامعات والمدارس والمستشفيات، والمنظمات الثقافية والنوادي...الخ.

ثانياً: دوافع الانتماء للمنظمة:

ويمكن أن نميز بين نوعين مختلفين من الدوافع هما:

أ- الدافع الذاتية للانتماء:

ومن بينها نقابات العمال، والمنظمات المهنية، والجمعيات التعاونية، وجمعيات الهوايات، حيث يهدف الفرد من خلال انتمائه لها تحقيق أهداف ذاتية، وإشباع حاجاته المادية والمعنوية من خلال تفاعله في الإطار الاجتماعي والنفسي لهذه المنظمات.

---

(1) François Leroux, Introduction à l'économie de l'entreprise Gacton Morin, Québec, 2end, 1980, P 142.

(2) Malcolm. C. Sowyer, Theories of the Firms, Weindenfeld and Nicholson, London, 1979 P 10.

(3) خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص ص21- 22.

ب- الدوافع الاجتماعية للانتماء:

وعموماً يعتبر أفضل معيار لتصنيف أنواع المنظمات وأسهلها معيار المنفعة، والذي بموجبه يمكن أن نميز بين الأنواع التالية لها:

1- المنظمات العامة:

تعود ملكيتها في الغالب للدولة، وفي حالة وجود ملكية مشتركة تخضع أنشطتها لقوانين وأنظمة تهدف إلى خدمة المواطنين، فتقدم سلع أو خدمات، وتكون أسعارها عادة أقل من أسعار منظمات القطاع الخاص في مثل هذه الخدمة أو السلع، ومثال ذلك المنظمات العامة التي تعنى بتوفير وتوزيع المياه، والكهرباء، والهاتف، وإنشاء الطرق ومدّ الجسور، والمؤسسات الاستهلاكية العامة...الخ.

2- منظمات الأعمال:

عادة ما تكون ملكيتها بيد القطاع الخاص، وتعود منفعتها لأصحاب المنظمة والقائمين عليها، وقد تسهم الدولة في بعض مشاريع القطاع الخاص إما لتشجيعه، أو لكونها صناعة إستراتيجية، وهنا يعود النفع على الدولة وأصحاب المنظمة، وتشمل كافة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية...، باستثناء النشاطات التي تحتكرها وتشرف عليها الدولة مباشرة.

ويمكن فرز أربعة أنواع لمنظمات الأعمال تبعا لطبيعة ونوع النشاط الذي تمارسه وهي باختصار:

2-1- المنظمات الاستخراجية:

يتركز نشاطها في استخراج الثروات الطبيعية مهما كان مصدرها، مثل منظمات التعدين، والفحم الحجري، والأملاح...الخ. وكذلك منظمات الثروة الحيوانية كالأسماك واللحوم، والجلود، والأصواف...الخ، ومنظمات التنقيب عن البترول ومنتجاته كالنفط والغاز...ومنظمات الثروة النباتية كالأخشاب، والقطن والحبوب والخضروات والفواكه...الخ.

2-2- المنظمات الصناعية:

وهي التي تطبق العمليات الصناعية الإنتاجية على المواد الأولية المستخرجة، لتحويلها إلى مواد وسلع ذات طبيعة وشكل مختلف، لزيادة نفعها وفعاليتها ويرتفع تبعا لذلك سعرها، بحكم القيمة المضافة من خلال عملية التصنيع للمواد الأولية المستخرجة، وغالبا ما تصنف هذه المنظمات حسب تخصصها إلى الفئات التالية:

2-2-1- الصناعات التحويلية:

مثل تحويل الأشجار إلى قطع خشبية تستخدم في صناعة الأثاث، وتحول المعادن لاستخدامها في صناعة السيارات والأدوات المنزلية.

2-2-2- الصناعات التجميعية أو التركيبية:

صنع السلع أو خدمات مكونة من أجزاء ذات مواد مختلفة، بعد تجميعها وتركيبها وفق نظام خاص، لتخرج سلع جديدة ذات مواصفات مختلفة كصناعة السيارات، والأجهزة الإلكترونية، وكذلك صناعة الحلويات وبعض أنواع الأطعمة.

2-2-3- صناعة البناء والتشييد:

كإقامة الأبنية والمرافق العامة من طرق وجسور وملاعب وحدائق، وتعتمد في أنشطتها على الصناعات الأخرى.

3- المنظمات التجارية:

تلعب هذه المنظمات دور الوسيط بين المنتج والصانع للسلعة أو الخدمة وبين المستهلك والمستخدم لها، ومن هذه المنظمات تلك التي تتعامل بتجارة الجملة أو التجزئة، أو نشاطات الاستيراد والتصدير والتوزيع.

4- المنظمات الخدمية:

لا تنتج سلعا مادية، بل تقدم خدمات تحصل بموجبها على إيرادات مالية لقاء تلك الخدمات، ومجال هذه المنظمات كبير جدا، بحكم التوسع والتطور الذي طرأ في مختلف مجالات النشاط الإنساني، فهناك منظمات تقدم خدمات عادية للمواطنين كمنظمات النقل والمواصلات، والاتصالات والخدمات الصحية، والمنزلية، والمالية، والعقارية والترفيهية، وهناك منظمات تقدم خدمات استشارية متخصصة في مختلف المجالات.

5- المنظمات والهيئات التعاونية والتطوعية والخيرية:

وهي منظمات ذات صبغة خاصة بسبب مجال نشاطها وطبيعة أهدافها، ومن أمثلتها في مجتمعنا منظمات العمل الاجتماعي الخيري في مجال الخدمة الاجتماعية التطوعية والتعاونية، وكذلك النوادي، والنقابات، والمنظمات الدولية ذات الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية...، وتعود الفائدة المباشرة إلى المعنيين مباشرة في هذا المجال، كأعضاء الجمعية أو النادي، أما الفائدة غير المباشرة فتعود إلى المجتمع الذي تعمل فيه هذه المنظمات[1].

وما تجدر الإشارة إليه، أننا نستطيع أن نقسم المنظمة من حيث التفاعل السلوكي داخلها إلى قسمين، هما:

- **المنظمة الرسمية:**

وهي المنظمة التي تشتمل على التنظيم المشتمل على خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات، وكذلك على حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية، وهذا التنظيم يعني تحديد الخطوط الرسمية في العلاقات والاتصالات بين العاملين في المنظمة وذلك لتحقيق هدف المنظمة.

---

[1] عمر وصفي عقيلي: وظائف منظمات الأعمال، مرجع سابق ص ص07- 11.

- **المنظمة غير الرسمية:**

وهي تعني خطوط العلاقات الشخصية والاجتماعية، أو ما يسمى بجماعة العمل التي تنشأ وتنمو باستمرار، وفقا لسلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة دون اللجوء إلى الطابع الرسمي للمنظمة.

ويجدر النظر إلى كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي، على أنهما وجهان أو جانبان لتنظيم واحد غير منفصلين، فإذا كان الإنسان عموما لا يستطيع العيش منعزلا عن الآخرين، فإن هذه الحقيقة تمتد إلى التنظيمات، فالعامل أو الموظف لا تقتصر علاقاته مع الآخرين على أمور العمل الرسمية فقط، ولكنه يود أن يكون عضوا في جماعة، يحس بالانتماء إليها ويشبع بعض حاجاته من خلالها[1].

3- أنماط المنظمات[2]:

أولاً: تصنيف Blau and Scott:

هناك أساليب متعددة متداخلة فيما بينها لتنميط المنظمات، من هذه التصنيفات نذكر:

أ- منظمات متعددة المنافع مثل: النقابات- الحزب السياسي- الجمعيات.

ب- منظمات العمل: منظمات حسب اهتمامات المالكين مثل: البنوك - مؤسسات الجرائد.

ج- منظمات الخدمات مثل: مؤسسة رعاية الأحداث- الجامعة- المستشفى الخاص- المدرسة الخاصة.

د- منظمات المصلحة العامة مثل: المطارات- المستشفى الحكومي- مكتب البريد.

ثانياً: تصنيف Etzioni على أساس نوع القوة:

أ- المنظمات الإجبارية مثل: مستشفى الولاية- مدرسة الولاية.

ب- منظمات المنفعة أو الربح مثل: البنك- شركة تأمين- شركة تسويق.

ج- المنظمات المعيارية مثل: الجامعة- منظمة الحقوق المدنية والإنسانية- اتحاد الفلاحين.

ثالثاً: تصنيف "تالكوت بارسونز" للمنظمات:

صنفها على أساس نوع الوظيفة التي تقوم بها المنظمة حيث حدد أربعة أنماط من المنظمات هي:

- النمط الاقتصادي.
- النمط السياسي.
- النمط التكاملي: وهو المسؤول عن تهيئة جو التعاون بين المنظمات وحل الصراع بينها.
- نمط المحافظة أو الدفاع أو الإعالة أو الصيانة: ويقصد بها تلك المنظمات الدينية والتعليمية والثقافية التي عن طريقها يمكن الحفاظ على الجنس البشري والمسؤولة عن عمليات التنشئة الاجتماعية مثل: المدرسة، النادي، المسجد.

---

[1] ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي "منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية. ص 399.

[2] جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 60- 62.

رابعاً: تصنيف المنظمات حسب نوع السلطة فيها:

- منظمات حكومية- منظمات أهلية- منظمات مشتركة.

خامساً: تصنيف المنظمات حسب المستوى الجغرافي الذي تعمل فيه:

- منظمات دولية – منظمات قومية – منظمات إقليمية – منظمات محلية.

سادساً: تصنيف المنظمات حسب وحدة العمل:

- منظمات تخدم أفراد- منظمات تخدم جماعات- منظمات تخدم مجتمعات- منظمات تخدم مزيج من الوحدات الإنسانية السابقة.

سابعاً: تصنيف المنظمات حسب نوع العملاء:

- منظمات لرعاية الأطفال- منظمات لرعاية الشباب.
- منظمات لرعاية المسنين- منظمات لرعاية المتخلفين عقليا.

ثامناً: تصنيف المنظمات حسب نوع الخدمة أو الوظيفة:

- منظمات تقدم خدمات مباشرة
- منظمات تقدم خدمات غير مباشرة مثل المنظمات التي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والتنسيق والتمويل.

تاسعاً: تصنيف المنظمات حسب المجال أو الميدان الذي تعمل فيه:

- منظمات اجتماعية- منظمات اقتصادية- منظمات سياسية- منظمات دينية.

4- سمات المنظمة:

المنظمة في أصلها تكوين اجتماعي له سمات أساسية تتمثل فيما يلي[1]:

أولا: المنظمة تكوين اجتماعي:

المنظمة تكوين اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم، في تفاعل فيما بينهم بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال سد الجزء الأعظم من الاحتياجات الفردية والاجتماعية والإنسانية ذلك أنها تنشأ وتتكون أصلا من أجل:

---

(1) خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص 29.

1- إشباع الحاجات الحياتية (الأساسية) للأفراد (أطعمة، ملابس، أدوات، أجهزة، علوم، معارف، ...الخ).
2- إشباع الحاجات الاجتماعية (الحب، القبول الاجتماعي، الانتماء وتقدير الذات، الأمان، تحقيق الذات...الخ).

والمنظمة كتكوين اجتماعي يعتمد المؤشرات الآتية:

- يتعاون الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.
- هيكلة وتقسيم العمال وتحديد المسؤوليات ومهام الأفراد يسهل أداء الأعمال.
- تساهم المنظمة في سد الحاجات الاجتماعية والإنسانية للأفراد، حيث تتولى عمليات الإنتاج للسلع والخدمات.

ثانيا: المنظمة تكوين إنساني:

فهي تجمع للأفراد مرتبط بعلاقات إنسانية تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع المنظمة، ذلك أنها تضمن لهم العمل، وتسد حاجاتهم للعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وتوفر الدعم الاجتماعي، والحاجة إلى النمو وتحقيق الذات، وتتمثل سمات المنظمة كتكوين إنساني بما يأتي:

1- المنظمة مكونة من أفراد يمثلون العوامل الإنسانية من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية في المنظمة.
2- المنظمة وجدت لخدمة الأفراد فهم وسيلتها وغايتها ولذلك فهي كيان إنساني.
3- المنظمة عنصر مؤثر في الحياة الإنسانية في كثير من المجالات للأفراد والمجتمع.

ثالثاً: المنظمة تكوين مقصود:

المنظمة تعبر عن كيان مقصود يقيمه الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة، وعليه فهي نشاط تنظيمي مقصود وهادف من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية وأدائية، وتتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية:

1- تقام المنظمة بشكل مقصود بتحقيق أهداف حددها الأفراد المؤسسون، وتستمر بشكل دائم، وتنتهي المنظمة أصلا بانتهاء الأهداف المحددة لها.
2- المنظمة تقام عن وعي مؤسسيها، أي أنها لا تقوم بشكل عشوائي كونها وحدات هادفة أنشئت لتحقيق غايات وأهداف محددة ومقصودة.

رابعاً: المنظمة كيان ضروري:

المنظمات ضرورية لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدون وجود المنظمات، فهي وحدها القادرة على الإنتاج والتوزيع للحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة للأفراد لمجتمعات، وهي أيضا الأكفأ في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج والأداء بغرض تحقيق أهداف المجتمع، وتتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية:

1- المنظمة هي الأسلوب الكفء والفعال في استخدام عناصر الإنتاج لأداء الأعمال.
2- هي الأسلوب الأساسي والأمثل في تحقيق الإشباع لحاجات الأفراد والمجتمع وذلك من خلال تعدديتها وتنوعها وكفاءتها وفعاليتها.
3- المنظمة هي الأقدر على تغطية وتوفير حجم كبير من الاحتياجات الإنسانية وكذلك من خلال استخدامها للطرق والأساليب والوسائل الحديثة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات.

خامساً: المنظمة كيان تطوري:

المنظمات هي الأساس في استخدام وتوزيع الموارد الإنتاجية في المجتمع، وهي المسؤولة عن تطوير هذا الإنتاج، لأنها تلعب دورا أساسيا في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير وبشكل أكثر فاعلية من الأفراد، فالمنظمات هي التي تستخدم التكنولوجيا الممكنة وتطويرها وتطوير المجتمعات بجعلها أكثر كفاءة لإشباع حاجاتها.

و تتمثل هذه السمة فيما يأتي[1]:

1- كل منظمة تسعى بشكل مستمر لتطوير فعالياتها والتكنولوجيا والمعارف التي تستخدمها في نشاطاتها لتحقيق أهدافها.
2- كي تنمو المنظمة لابد أن تواكب عمليات التطوير المختلفة وتخلقها وتطبقها بما يجعلها أقدر على المنافسة وأكفأ في إشباع الحاجات.
3- مواكبة المنظمة لمتطلبات وحاجات المجتمع، فلديها مسؤولية تطويرية تجاه المجتمع من خلال تطوير بيئته وظروفه وأساليب أدائه...الخ.

5- دورة حياة المنظمة (مراحل نموها):

5-1- تعريف نمو المنظمة:

النمو يعني الزيادة، ووفقا لذلك فنمو المنظمة يعني:

1- الزيادة في حجمها: أي الزيادة في عدد العاملين.

2- التوسع في الهيكل التنظيمي: أي زيادة وتوسع عدد وحجم التشكيلات الإدارية.

3- التوسع في استخدام المدخلات في المنظمة.

4- تطور وزيادة الإمكانيات المالية والمادية للمنظمة.

---

[1] نفس المرجع، ص ص30– 31.

ومن الطبيعي أن للنمو دوافع وحوافز منها:

- تحقيق الأمان للمنظمة في حركتها ضمن المجتمع المحيط.
- تحقيق السمعة الجيدة للمنظمة وبناء صورتها الاجتماعية.
- تحقيق القوة للمنظمة في مواجهة قوى الضغط والمجتمع.
- الحصول على حصة أكبر من السوق لتوسيع نشاطها وفعالياتها.
- زيادة أرباحها من خلال توسيع برامجها بغرض التحكم في السوق.
- مواجهة متطلبات التغيير التي تفرضها البيئة على المنظمة.

وعليه فالنمو يعني تطور المنطقة من خلال سمات أهمها:

1- النمو يرتبط بالزيادات الكمية الحاصلة في الأفراد، المدخلات، المخرجات، الهيكل التنظيمي، الأرباح، الإيرادات...الخ.
2- النمو يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في استخدام واستثمار الموارد المتاحة للمنظمة.
3- النمو لا يرتبط ببعد زمني محدد، ولكنه عملية طويلة الأجل ومستمرة.
4- النمو يعتبر أحد مقاييس الكفاءة والفاعلية في المنظمة[1].

2-5- دورة حياه المنظمة:

تولد المنظمات وتنمو وتكبر وتموت (تتلاشى)، غير أن دورة حياة المنظمة ليست ثابتة مثل دورة حياة الإنسان أو الحيوان أو النبات ذلك لأنها في طبيعتها توجيهية وصفية تهدف إلى التعريف بالأطر العامة لتطور ونمو ونهاية المنظمة. وعموما تمر المنظمة بستة مراحل أساسية في دورة حياتها هي:

*** المرحلة الأولى: التكوين Formation:**

ومن أهم مميزاتها ما يلي:

1- قلة عدد أفرادها كونها قيد التأسيس والتكوين.
2- الوظائف في المنظمة أكثر شمولية وعمومية في محتواها وأقل تخصصا بسبب تنوع وتشعب أعمال المنظمة وقلة الأفراد العاملين فيها.
3- أو الاتجاه الأساسي في المنظمة هو إيجاد الزبائن وبيع المنتوج.
4- تمر مركزية عالية في اتخاذ القرارات من قبل القيادة العليا في المنظمة.
5- الهدف المنظمة بمرحلة اكتشاف لبناء موقعها في السوق ولمجالات عملها وأدائها.

---

(1) عمر وصفي عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، مرجع سابق، ص ص173– 176.

❋ المرحلة الثانية: النمو Growth:

وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

1- درجة الابتكار والإبداع عالية فيها.

2- تواجه المنظمة تغييرات مستمرة وسريعة.

3- مرونة عالية في أداء الأعمال في المستويات الدنيا من المنظمة لقلة ضوابط العمل الثابتة.

4- درجة الثبات الداخلي للفعاليات والإجراءات والقواعد قليلة.

5- التوسع في المهام والوظائف وإثرائها في المنظمة.

6- بناء إطار واسع من الانتماء العالي للمنظمة من قبل العاملين لزيادة معدلات النمو فيها.

❋ المرحلة الثالثة: البلوغ والنضج Maturité:

وأهم ما تتميز به هذه المرحلة بما يلي:

1- الاستخدام الواسع لموارد المنظمة البشرية والمادية لتأمين سرعة حركة المنظمة لمواجهة ظروف المنافسة ومختلف الظروف البيئية.

2- الاستخدام العالي للتخصص في المهام والوظائف بهدف تنظيم الأداء في المنظمة.

3- تطوير مشاركة العاملين في نشاطات المنظمة والتقليل من درجة المركزية.

4- استخدام الاتصالات اللارسمية في المنظمة في كل الاتجاهات لتوسيع المنظمة وتثبيتها مسبقا.

5- زيادة معدلات النمو في المنظمة بغرض تثبيت مواقعها التنافسية في السوق.

6- وصول المنظمة إلى طاقاتها الإنتاجية القصوى واستخدام كامل مواردها المتاحة.

❋ المرحلة الرابعة: التوسع Expanding:

وتتميز بما يلي:

1- تشجيع عمليات الإبداع والابتكار لتثبيت وتطوير نشاطات المنظمة وتوسيع حصتها السوقية.

2- الاتجاه نحو وضع الاستراتيجيات الشاملة والطويلة الأجل للتوسع في أعمال المنظمة.

3- اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات بسبب نشاط المنظمة الكبير في مجالات فنية وتخصصية جديدة.

4- تتميز المنظمة بتقسيم العمل والتخصص في الوظائف بسبب زيادة نشاطها.

5- التركيز على استمرارية تطوير قدرات المنظمة وتأمين استمرار تدفق الموارد المادية والبشرية.

6- تتجه المنظمة نحو تنويع أسواقها وتعددها.

7- التركيز على تطوير منتجات جديدة.

8- البحث عن فرص نمو جديد للمنظمة.

*** المرحلة الخامسة: الاستقرار Stabilité: وتتميز هذه المرحلة بالآتي:**

1- التركيز على الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال تطويرها الداخلي والذاتي.

2- يتحقق الاستقرار في المنظمة من خلال استقرار القيادات وثبات الهيكل التنظيمي وثبات الأداء في المنظمة.

3- سيادة اللامركزية والمرونة في اتخاذ القرارات من خلال تخويل الصلاحيات.

4- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات البيئية والحد منها بسبب اكتسابها للخبرة في مواجهة ضغوط البيئة ومتغيراتها.

5- زيادة درجة تعقيد المنظمة بسبب زيادة حجمها وسيادة اللامركزية فيها.

6- توفر القدرة والخبرة الواسعة للمنظمة في التعامل مع المستجدات الجديدة وامتصاص تأثيراتها بما يؤمن استمرارية وبقاء المنظمة.

*** المرحلة السادسة: الهبوط Decline:**

وهي مرحلة فقدان المنظمة لاستقرارها بسبب ضعفها وعدم قدرتها على الاستمرار وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

1- بطء نموها وعدم قدرتها على الاستمرار لمواكبة التغيرات والظروف البيئية.

2- زيادة تأثير المنافسة على المنظمة بشكل كبير مما يؤثر على حصتها السوقية.

3- تقلص حجم الطلب على إنتاج المنظمة لأسباب مختلفة.

4- زيادة دوران حجم العمل بسبب ضعف أداء المنظمة وتقلصه.

5- تزايد حدة الصراع في المنظمة والنزاعات الناجمة عن تردي أوضاع المنظمة.

6- التغيرات المستمرة في قيادات المنظمة والتي تلجأ إليها لمعالجة الحالة المتردية للمنظمة.

7- العودة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، ومع ضخامة حجم المنظمة فإن ذلك سيؤدي إلى ثقل حركة المنظمة وتدهور الأداء فيها بسبب ضعف الرقابة.

8- انخفاض واضح في كفاءة وفاعلية المنظمة نتيجة ثقلها وبطء نموها واهتزاز استقرارها.

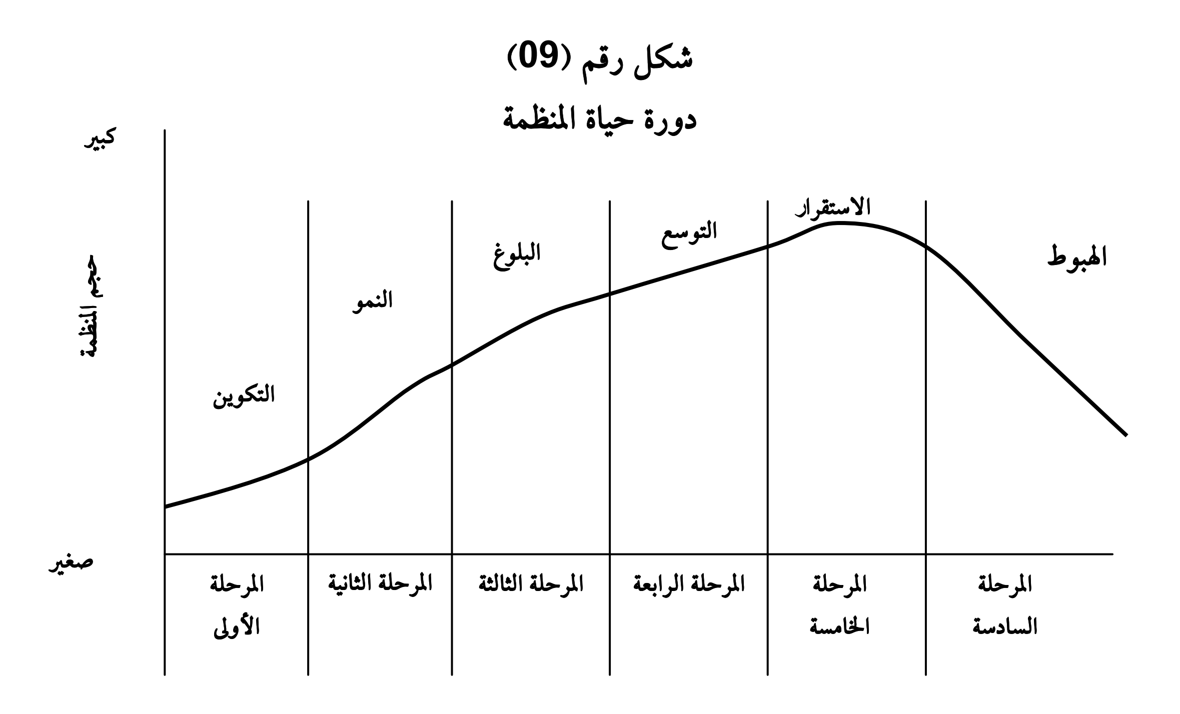
والشكل التالي يوضح مراحل دورة حياة المنظمة[1]:

---

[1] نفس المرجع، ص ص 182- 184.

شكل رقم (09)

دورة حياة المنظمة



يظهر الشكل أن المتغير الأساسي في المنظمة عبر الزمن هو حجم المنظمة، أي الزيادة في عدد العاملين بالمنظمة جيدا بحسب مراحل نمو المنظمة، وأن دورة حياتها تحدد بشكل أو بآخر سمات مكونات المنظمة (الهدف– الأفراد– المهمة– التكنولوجيا– الهيكل التنظيمي) خلال كل مرحلة من مراحلها، وذلك ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (06)

سمات مكونات المنظمة حسب مراحل دورة حياة المنظمة[1]

المرحلة	هدف المنظمة	الأفراد	المهمة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي
المرحلة الأولى (التكوين)	معتمد وثابت	قليلون متخصصون تغير في أدائهم	محددة متخصصة نشاطاتها محدودة	كفؤة نسبيا تجريبية تخضع للتعديلات	متغير وغير مستقر
المرحلة الثانية (النمو)	معتمد وثابت	يزدادون متخصصون توزيع أعمال	محددة متخصصة نشاطاتها أوسع	كفؤة تعديلات بسيطة	بتوسع مستقر نسبيا التغير نظامي
المرحلة الثالثة (التوسع)	معتمد وثابت	يزدادون متخصصون متنوعي الاختصاص	تتوسع نشاطاتها كبيرة	كفؤة تتوسع	يتوسع وأكثر تخصصا تعددية المستويات
المرحلة الرابعة (البلوغ)	معتمد وثابت	يزدادون متخصصون بتوسع في أدائهم	واضحة نشاطاتها كبيرة وثابتة	كفؤة وثابتة	مستقر تخصصي تحويل للصلاحيات
المرحلة الخامسة (الاستقرار)	معتمد وثابت	يزدادون متخصصون ثبات في أدائهم	واضحة مستقرة أداؤها ثابت	محددة كفؤة	محدد منتظم ثابت
المرحلة السادسة (الهبوط)	متغير	دوران انخفاض الكفاءة	متشعبة متداخلة	غير كفؤة متقادمة	متغير وغير ثابت

(1) نفس المرجع، ص 186.

6- مكونات وعناصر المنظمة الفعالة:

إذا ألقينا نظرة فاحصة على المنظمة نجد أنها تتكون– أيا كان نوعها– من خمس مكونات رئيسية هي:

1- **الهدف Objective**: ويعبر عن الغاية أو السبب الذي من أجله أقيمت المنظمة أو هو مبرر قيامها.

2- **المهمة Task**: فيعبر عنها بأنها الاتجاه التفصيلي للأداء وتتحدد عن طريق تحديد النشاط أو الأداء المطلوب القيام به لتحقيق الهدف، وترسم المهمة خطوط وقواعد العمل وتقسيماته ونشاطاته.

3- **التكنولوجيا Tchnology**: في ضوء الهدف والمهمة يتم اختيار التكنولوجيا (الوسائل والأساليب) الأدائية والإنتاجية لتنفيذ المهمة.

4- **الأفراد Individuels**: ولتنفيذ المهمة وبلوغ الهدف يتم اختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة.

5- **الهيكل التنظيمي Structure**: يتم كل ما سبق ضمن هيكل تنظيمي محدد لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد علاقات العمل ووضع وترتيب أجزائه وإجراءاته وبرامجه وبذلك تتكامل عناصر قيام المنظمة للمباشرة بأعمالها في تناسق وأي تغيير يقع في أحد المكونات فإنه يؤثر بشكل أو بآخر على باقي مكونات المنظمة وأن عنصر الربط بين هذه المكونات هو هدف المنظمة الذي تسعى إلى تحقيقه بكفاءة وفاعلية، مهما كانت صغيرة أو كبيرة، صناعية أو خدمية لابد أن تتوفر فيها هذه المكونات وبفقدان أي مكون منها لا تتكون المنظمة، فتكامل وترابط المكونات هو الذي يعطي المنظمة شخصيتها وحدودها ضمن المجتمع.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين مكونات المنظمة[1].

شكل رقم (10)

مكونات المنظمة والعلاقة بينها

(1) ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص 397.

ويمكن تحديد العناصر الأساسية المشتركة في المنظمات في النقاط التالية[1]:

- **أولا: الحجم:**

تتكون المنظمة من فردين أو أكثر يعملون لتحقيق الأهداف، ويعد الفرد والاثنان هما أقل وحدة تنظيمية، وكلما زاد حجم المنظمة كلما أصبحت أكثر تعقيدا وأصبح التنسيق أكثر صعوبة وأصبحت الاتصالات أكثر ضرورية وأكثر صعوبة أيضا.

- **ثانيا: الاعتماد المتبادل:**

يشير إلى انطباع أو فكرة عامة لدى مجموعة من الناس يؤثرون بها على بعضهم البعض بوعي وبطريقة متبادلة فيحدث التعاون وتتصل الجهود لتحقيق الهداف فيظهر الاعتماد المتبادل ويحدث التنظيم.

- **ثالثا: حدود المكان والزمان:**

لا توجد المنظمات من فراغ، بل في إطار مركب من العلاقات مع البيئة المحيطة التي تتكون من أفراد ومنظمات والمنظمات تتفاعل باستمرار وجميع هذه المنظمات والأفراد لها مطالب من هذه المنظمات تتوقع منها أداء قويا، مما يجعل إدارتها شيئا يستحق الفهم والإدراك الكامل. والأنشطة المتبادلة بين أعضاء المنظمة بصفة دورية يمكن النظر إليه على أنه مدخلات المصادر وتشغيل هذه المصادر وتحويلها إلى مخرجات.

- **رابعا: المدخلات:**

فمتغير الاهتمامات هو الذي يعطي اهتمامها الرئيسي بالعوامل التي تتصل بالمجتمع الذي تخدمه هذه المنظمة وأهم هذه العوامل.

- وحدة قياس حاجات المجتمع المحلي- نظام المعلومات لتوفير البيانات لصنع القرارات.

- **خامسا: متغير العمليات التحويلية:**

وهو المتغير الذي يتعامل مع المدخلات ويستخدمها في عمليات التخطيط وتصميم البرامج والمشروعات التنموية والوقائية والعلاجية وأهمها: التمويل، التدريب، التحكم والسيطرة...الخ. وعموما تستدعي الفعالية التنظيمية وجود عناصر متكاملة وأهمها ما يلي:

- تكوين هيكل تنظيمي للمنظمة.
- تحديد المسؤوليات والسلطات.
- تحديد العلاقات التنظيمية.
- تحديد شروط مناصب العمل.

وكما سبق وأن أشرنا في عنصر تعريف المنظمة Organization فهي كيان معنوي يتكون في الأساس من اجتماع مجموعة من البشر (اثنين أو أكثر) للقيام بأنشطة تهدف إلى تحقيق نتائج ومنافع مشتركة يفيد هؤلاء البشر بشكل مباشر (أو غير مباشر).

---

[1] جابر عوض سيد: مرجع سابق، ص 58.

وهناك منظمات سياسية (الأحزاب والجماعات السياسية المختلفة)، منظمات اجتماعية (الجمعيات الخيرية)، منظمات ثقافية وتعليمية (المدارس والجامعات ومراكز ومخابر البحث العلمي).. وهكذا في كل مجالات الإنتاج والخدمات، وفي مجال الأعمال (الاقتصاد) تلعب المنظمات الدور الرئيسي سواء كانت صغيرة الحجم أو كبيرة، قطاع عام أو قطاع خاص. وهي تباشر أنشطة هامة في حقول الإنتاج الصناعي، الزراعي، التجارة والتمويل والتسويق، النقل والمواصلات، وكذا في مجال الخدمات (أعمال الإعلان، والبحوث والاستشارات والتدريب وغيرها). فالمجتمع الحديث يقوم أساسا على المنظمات.

شكل رقم(10)

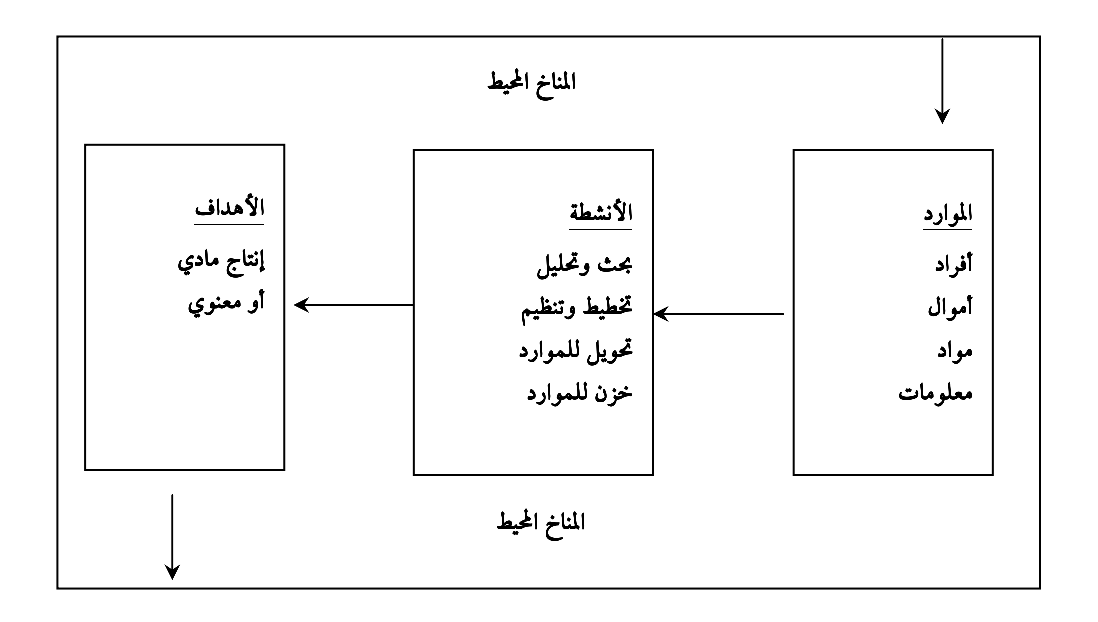
عناصر المنظمة

عناصر المنظمة: تتشكل المنظمة عادة من العناصر الآتية[1]:

1. الأهداف والغايات التي قامت من أجلها
2. الإستراتيجيات والخطط والبرامج
3. السياسات وقواعد العمل
4. الهيكل (البناء) التنظيمي الذي يحدد الاختصاصات والعلاقات بين أفراد المنظمة
5. النظم والأساليب والإجراءات التي تتبع في تنفيذ أعمال المنظمة
6. المواد والخامات والموارد المادية المختلفة (المباني، الأجهزة، المعدات)
7. الأموال (المملوكة للمنظمة أو المقترضة)
8. الأفراد (العنصر البشري)
9. المعلومات
10. المستويات التكنولوجية المستخدمة
11. المناخ المحيط

[1] علي السلمي: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995، ص 62.

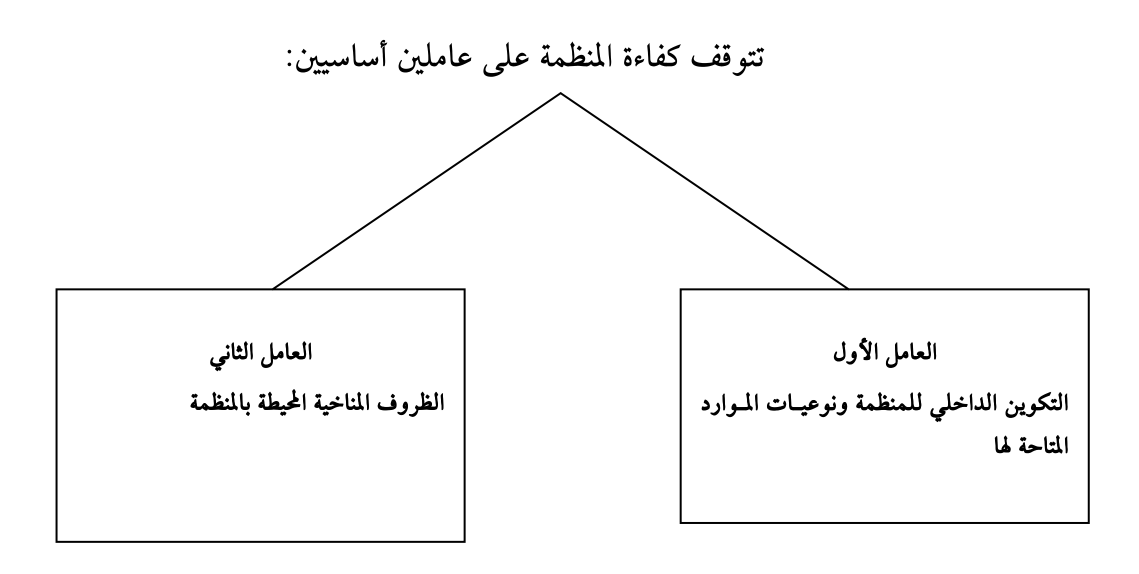
* **المنظمة باعتبارها نظام مفتوح: شكل(11)**



* **أهمية منظمات الأعمال في المجتمع الحديث: شكل(12)**

1. استثمار الموارد المتاحة وتنمية مصادر جديدة للطاقة
2. إدارة عمليات إنتاج الثروة القومية والحفاظ عليها وتنميتها
3. تعتبر المنظمات المستخدم الأساسي لقوة العمل في المجتمع
4. تمارس المنظمات تأثيرا هاما في حياة المجتمع من النواحي الاقتصادية والسياسية والثقافية

* **العوامل المحددة لكفاءة المنظمات:**



❋ مصادر الكفاءة الذاتية لمنظمة الأعمال (الكفاءة الداخلية):شكل(13)

1. دقة تحديد الأهداف والغايات وسلامة الاستراتيجيات والخطط والبرامج
2. حسن تحديد الاحتياجات من الموارد والطاقة والدقة في تدبيرها والحفاظ
3. سلامة وواقعية النظم والسياسات والأساليب المستخدمة ودقة تنفيذها.
4. واقعية الهيكل التنظيمي ومناسبته لظروف المنظمة.
5. صحة المعلومات وتوافرها والدقة في توظيفها في أغراض المنظمة.
6. تناسب المستوى التكنولوجي المستخدم.
7. جودة وكفاءة العنصر البشري.

❋ تسود منظمات الأعمال الحديثة مفاهيم تختلف إلى حد كبير عما كان سائدا في الماضي، من ذلك مثلا:

← **مفهوم وحدة الأعمال الإستراتيجية SBU**: هو جزء من المنظمة يقوم بأعمال متكاملة ويخضع لقواعد خاصة ويعامل كأنه منظمة مستقلة (مركز ربح).

← **مفهوم تخفيف التدريج الهرمي**: حيث تميل المنظمات الحديثة إلى الهيكل التنظيمي المفرطح Flat الذي تقل فيه المستويات ويتسع نطاق الإشراف (بمعنى الابتعاد عن المركزية والتخصص الدقيق، والاتجاه إلى اللامركزية وتكبير الوظائف أي التخصص المرن).

← **مفهوم الشبكات networks**: حيث تتأكد أهمية التواصل والاتصال بين أجزاء المنظمة (فريق متكامل)، أو بين المنظمة وغيرها من المنظمة المتعاملة معها.

← تتحول المنظمة المعاصرة بدرجة واضحة لأن تكون في الأساس مركز معالجة معلومات، إن العنصر الأساس في بناء المنظمة الحديثة وتشغيلها واستمرارها هو ما يصلها من معلومات وأسلوب الإفادة منها.

❋ عموما تبدو منظمة الأعمال في المستقبل على صورة مختلفة تماما عما نراه الآن نظرا للواقع الاقتصادي والسياسي الجديد وكذا الواقع الاجتماعي والثقافي والثورة التكنولوجية الهائلة، كل هذه المجالات في تغير باستمرار مما سيؤدي إلى عالمية المنظمة وكسر الحواجز من حولها وانتشار المنظمات متعددة الجنسيات وإعطاء عناية فائقة للتطوير التكنولوجي.

ويمكن أن نتصور المنظمة الفعالة والتي تضم أساسا ثلاثة عناصر حيوية[1] (18)

العنصر الأول:

المورد البشري عاملين ذوي معرفة Knowledge Workers

العنصر الثاني:

فرق العمل ذاتية الإدارة المسؤولة عن مهام ومشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها Self. Mananaging Teams

العنصر الثالث:

نظم المعلومات وشبكات الحواسب الآلية التي تربط كل الفرق، وتتعامل في كل المعلومات، وتسير الإدارة اتخاذ القرارات، ومتابعة وتقويم الأداء، وتضمن الحركية والمرونة في كل عناصر المنظمة.

خلاصة:

المنظمة تكوين اجتماعي رئيسي تشكل وحدة أساسية في المجتمع الحديث الذي يقوم أساسا على شبكات متفاعلة من المنظمات.

- ✓ تمثل منظمة الأعمال (وهي من أهم المنظمات في المجتمع الحديث) نظاما متكاملا.
- ✓ تتشكل المنظمة من عناصر متفاعلة أهمها المورد البشري.
- ✓ تستخدم المنظمات الحديثة النسبة الأكبر من الموارد البشرية وبذلك تكتسي أهمية خاصة.
- ✓ تتوقف كفاءة منظمة الأعمال على عوامل ذاتية (داخلية) أهمها المورد البشري، وعوامل خارجية.
- ✓ تسود منظمات الأعمال مفاهيم حديثة تتناسب مع تطورات الأوضاع الاقتصادية والتكنولوجية في الأساس.
- ✓ ستختلف منظمة الأعمال المستقبلية نتيجة لاختلاف الواقع المحيط في المستقبل.

---

(1) نفس المرجع، ص ص 64- 73.

منظمة الأعمال المستقبلية ستكون في الأساس شبكة من فرق العمل المكونة من أفراد متعاونين ذوي خبرة وكفاءة ومعرفة.

7- مواصفات المنظمة:

*** صفات المنظمة:**

هناك ثلاث صفات أساسية تجمع بين كل المنظمات مهما كانت وهي[1]: الشكل، والحجم، والتعقيد.

1- شكل المنظمة: Organization Shape:

تأخذ المنظمات شكلا هرميا وذلك بسبب درجة تركز القوة والسلطة في القيادات العليا، من خلال اعتماد مبدأ وحدة القيادة وفقا لشكل هرمي (Hierarchy) بمواصفات وشروط أهمها:

أ- **عدد المستويات الإدارية:** وهو عدد مستويات القيادة والإشراف في المنظمة ويمثل الهرم الإداري للسلطة والمسؤولية محسوبا من الرئيس الأعلى إلى أدنى مستوى إشرافي في المنظمة.

ب- **عدد العاملين:** وهو العدد الكلي لمجموع العاملين في المنظمة، ويمثل هذا حجم المنظمة بالإطار العام والشامل، ويقيس حجم نطاق الإشراف العام للمنظمة.

ج- **نطاق الإشراف:** وهو عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم ويديرهم المدير مباشرة وبشكل كفؤ وبالتالي فإن شكل المنظمة ينحصر بشكلين هما:

- **المنظمة الطويلة: Talle Organization:** وهي المنظمة التي يكون فيها عدد المستويات الإدارية كبير ونطاق الإشراف ضيق وعدد العاملين محدود.

- **المنظمة المنبسطة: Flalt Organization:** وهي المنظمة التي يكون فيها عدد المستويات الإدارية قليل ومحدود ونطاق الإشراف واسع وعدد العاملين كبير.
وبغرض توضيح ذلك في التطبيقات العملية يمكن مقارنة منظمة كالجيش مع منظمة كالجامعة للتعرف على شكل هاتين المنظمتين:

---

(1) عمر وصفي عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، مرجع سابق، ص ص 70- 72.

جدول رقم(07): يوضح شكل المنظمة

المنظمة المنبسطة (الجامعة)		المنظمة الطويلة (الجيش)	
التسلسل	**اللقب العلمي**	**التسلسل**	**الرتبة**
(1)	أستاذ	(1)	مشير (مهيب)
(2)	أستاذ مشارك	(2)	فريــق أول
(3)	أستاذ مساعد	(3)	فريـــــق
(4)	مدرس	(4)	لـــــواء
(5)	مدرس مساعد	(5)	عميـــــد
		(6)	عقيـــــد
		(7)	مقـــــدم
		(8)	رائـــــد
		(9)	نقيـــــب
		(10)	مـلازم أول
		(11)	مـلازم ثاني
		(12)	عريف/ رقيب
		(13)	نائب عريف/ رقيب مساعد
		(14)	جنـــــدي

وتتحدد أهمية شكل المنظمة من خلال التأثيرات التي يحدثها ويؤثر بها على المنظمة، **فالمنظمة ذات الشكل الطويل تتصف بالآتي:**

1- قراراتها نظامية ودقيقة ومتسلسلة بسبب تحديد الصلاحيات بدقة.
2- اتصالاتها منتظمة ومحددة لصغر نطاق الإشراف وعمق العلاقة وقربها بين الرئيس والمرؤوس.
3- تحدّ من قدرات المدراء على التطور بسبب الإجراءات المفروضة من المستويات الأعلى.
4- فيها تقليص واسع للصلاحيات بسبب توزيعها على مستويات متعددة.
5- الاتجاهات البيروقراطية فيها قوية بسبب طول سلسلة القيادة وضيق نطاق الإشراف.
6- بالغة (عالية) التعقيد بسبب تعدد المستويات وصعوبة التنسيق بينها.
7- التخصص فيها عالي وسيد في جميع مجالات الأداء.
8- الإشراف فيها مباشر وعالي وذلك لقرب المرؤوس من الرئيس وعمق العلاقة بينهما.
9- عدد المدراء فيها كبير بسبب تعددية المناصب والمستويات الإدارية.
10- عدد التقسيمات الإدارية قليل نسبيا بسبب ضيق نطاق الإشراف.

أما المنظمة ذات الشكل المنبسط فتتصف بالآتي:

1- تشجع على تطوير قدرات المدراء لإيفاد بمتطلبات العدد الكبير من الأفراد المشرفين عليهم.
2- فيها تخويل واسع للصلاحيات بسبب تعدد التخصصات وسعة نطاق الإشراف.
3- صعوبة كبيرة في التنسيق بين الرئيس والمرؤوسين بسبب كثرتهم.
4- الاتجاهات البيروقراطية فيها ضعيفة، لأن سلسلة القيادة فيها قصيرة.
5- الإشراف فيها مباشر وسريع وذلك لقصر قنوات الاتصال وسهولتها.
6- عدد المستويات الإدارية محدود، وعدد المدراء فيها قليل نسبيا بسبب تقلص المناصب.
7- القرارات فيها واسعة ومتشعبة ومتعددة بسبب التخويل الواسع للصلاحيات.

مما سبق يتضح أن لشكل المنظمة تأثير كبير على أسلوب عملها وطريقة أدائها لتحقيق، أهدافها، حيث أن المنظمات الطويلة تكون مركزية في أدائها وفيها درجة عالية من الرسمية والروتينية والتخصص، أما المنظمات المنبسطة فتقل فيها درجة المركزية والروتينية وفيها درجة عالية من اللارسمية، ويستخدم شكل المنظمة أحيانا للدلال على نمطها وطبيعتها[1].

2- حجم المنظمة: Organization Size:

حجم المنظمة هو أحد مواصفاتها، كونه يؤثر بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي للمنظمة والتكنولوجيا المستخدمة فيها، ودرجة التعقيد والبيئة، وبالتالي يؤثر على أدائها ونمطها ونوعيتها، ويقصد بحجم المنظمة: العدد الإجمالي الكلي للعاملين في المنظمة ذلك أنه يعكس حجم الهيكل التنظيمي للمنظمة ويتحدد من خلال تفاعلات العلاقات التبادلية، كما يعتبر الحجم مؤشر أساسي في نمو المنظمة وحركتها وتطورها ودورة حياتها، ووفقا لهذه المؤشرات فإن حجم المنظمة يتحدد بحجمين أساسيين هما:

- الحجم الكبير – المنظمة الكبيرة Large Organization.

- الحجم الصغير – المنظمة الصغير Small Organization.

وهذه الحجوم نسبية وليست فعلية، حيث لا توجد حدود رقمية فاصلة لعدد العاملين لتحديد الحجم، ذلك لأن قواعد الكبر والصغر ليست ثابتة، فالمنظمة الصغيرة اليوم تكبر غدا، والكبيرة قد تصغر لأسباب عديدة.

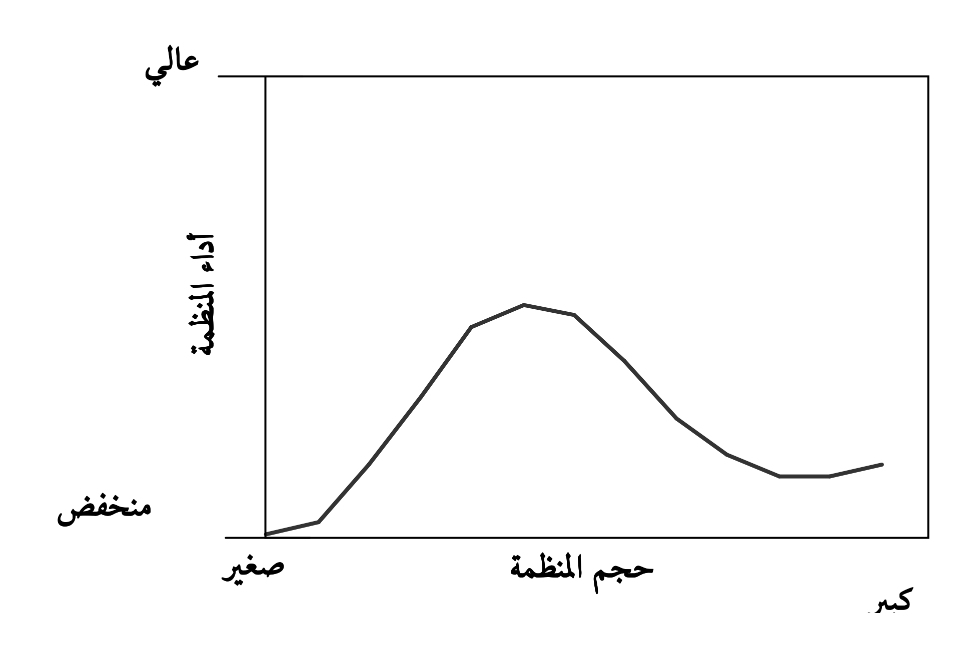
وعلى العموم فدراسة حجم المنظمة مهم جدا لتحديد مدى فاعلية المنظمة مع مرور الوقت، وما له تأثير بالغ على الأداء فيها، فعندما تكون المنظمة صغيرة جدا (في بداية تكوينها مثلا) فإنها تفتقد إلى الخبرة والتنوع في الأداء ومع ذلك فكلما تكبر المنظمة يكون أداؤها أفضل وأحسن، وإذا كان حجمها كبيرا جدا فإن هناك مشاكل كبيرة في الاتصالات والتنسيق مما يؤدي إلى تدهور أدائها وضعفه والشكل الآتي يوضح ذلك:

---

(1) نفس المرجع، ص ص 76- 80.

شكل رقم (14)

العلاقة بين حجم المنظمة وكفاءة أدائها:



*** أهم مواصفات المنظمات الصغيرة:**

1- عدد الأفراد في المنظمة قليل.
2- درجة التخصص قليلة، حيث يسود الأداء الشامل.
3- تحتاج إلى عدد قليل من المدراء.
4- تعمل من خلال قواعد وإجراءات ونظم قليلة ومحدودة.
5- اتخاذ القرارات فيها مركزي، أي أداء مركزي عالي.
6- تمتلك سلطة ضعيفة على بيئتها.
7- لديها قدرة محدودة على مواجهة التغيرات المفاجئة.
8- علاقات العمل مباشرة وعميقة نتيجة قلة العاملين.

*** أهم مواصفات المنظمات الكبيرة:**

1- عدد الأفراد العاملين في المنظمة كبير.
2- درجة التخصص فيها عالية وتوزيعات الأعمال محددة وواضحة.
3- تحتاج إلى أعداد كبيرة من القيادات والمدراء لإدارة وتوجيه العدد الكبير من العاملين.
4- تسود فيها نظم وإجراءات وقواعد عمل كثيرة ومتعددة.
5- تسودها اللامركزية في كثير من الأحيان.

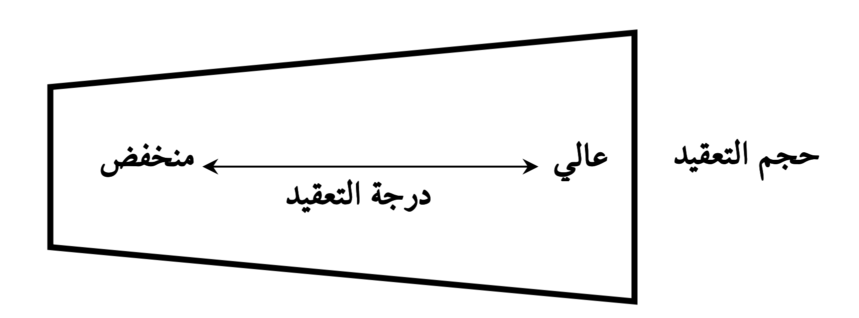
6- تمتلك قوة كبير وسلطة واسعة على بيئتها وتؤثر بالحد من قوة هذه التأثيرات.
7- لديها قدرة كبيرة على مواجهة المتغيرات المفاجئة بسبب سعتها وكبر حجمها.
8- علاقات العمل فيها متشعبة ومتعددة.
9- تحتاج إلى عمليات تنظيمية وتنسيقية عالية بسبب حجم التعقيد فيها وكثرة عدد أفرادها.

نخلص إلى نتيجة مفادها أن حجم المنظمة يؤثر بشكل أساسي على بناء الاستراتيجيات في المنظمة، وأساليب وأنماط عملها وحجم حصتها السوقية ودرجة تأثيرها في البيئة وتأثرها بها، وكل ذلك يجعل الوصول إلى الحجم المثالي للمنظمة أمرا مرغوبا ومطلوبا.

3- التعقيد Complexty:

من صفات المنظمة التعقيد بسبب تشعب مهامها وتعدد محتوياتها وأنظمتها ومتطلباتها وعلاقاتها الداخلية والخارجية، وهذا التعقيد هو نتيجة حتمية للاختلافات في أداء المنظمة وظروفها، كما أنها تحتاج إلى أفراد وإجراءات ومعدات مختلفة لإدارتها وتأمين الكفاءة والفاعلية فيها وتحقيق الترابط الأمثل بين هذه العناصر، ويختلف حجم التعقيد وتأثيره من منظمة إلى أخرى ويتراوح بين العالي والواطئ، وضمن هذين النوعين تقع جميع المنظمات من حيث درجة التعقيد فيها كما هو موضح في الشكل التالي.

شكل رقم (15): درجة وحجم التعقيد في المنظمة.



إن للتعقيد أثر مباشر في نوعية المنظمة، فقد اتضح نتيجة للدراسات والبحوث أن التعقيد يرتبط بشكل طردي مع اللامركزية في المنظمة، وهذا يعني انه كلما زادت درجة اللامركزية في المنظمة زادت درجة التعقيد، وعليه فالمركزية تخفف من أعباء التعقيد في المنظمة، وعليه فإن التعقيد في المنظمات قد يكون عنصرا معرقلا إذا لم يخضع إلى عوامل تنظيمية تصبه باتجاه خدمة المنظمة، هذه الأخيرة لابد لها من أن تتعامل وبشكل فعال مع عناصر التعقيد فيها واستثمارها لصالح المنظمة بما يضمن بقاءها واستمرارها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية[1]

(1) نفس المرجع، ص ص 81- 88.

8- خصائص المنظمة ومسؤولياتها:

8-1- خصائص المنظمة:

وهي بمثابة الصفات المميزة لها، سنعمل على إيجازها فيما يلي:

- **الأهلية**: يقصد بها إجراءات التأسيس التي يحددها القانون، كما يقصد بها ألا تكون أهداف المنظمة مخالفة للقوانين والأنظمة السارية، ومبادئ الأخلاق العامة والعادات المتعارف عليها في المجتمع.
- **النظام الداخلي أو الدليل التنظيمي**: وهي عبارة عن هوية تثبت شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع، معلومات كالاسم، والعنوان، والهدف، والمؤسسين، والعلاقات مع المنظمات الأخرى، كما يتضمن القواعد والتعليمات الواجب إتباعها من قبل العاملين فيها، والنظام التأديبي (العقوبات الخاصة لأنواع المخالفات...الخ).
- **القيادة**: سلطة رئاسية أو قيادة إدارية تقود التجمع البشري في المنظمة نحو تحقيق الهدف المنشود وتوجه وتشرف على سير العمل فيها.
- **التعاون**: وهو مستمد من شعار <<في الاتحاد قوة>>، فهو وسيلة أساسية لأي تجمع بشري يميز المنظمة الناجحة ويجنبها الفشل.
- **خدمة المجتمع**: مسؤولية اجتماعية تتمثل في خدمة ومنفعة المجتمع، لا خدمة أعضائها فقط، والمنظمة التي لا تأخذ في حسبانها هذا الاعتبار، لاشك أن المجتمع المتواجدة فيه سينفر منها وتخسر تأييده ويكون مصيرها الاضمحلال.
- **الشكل العام**: أو الهيكل التنظيمي الذي يحدد فيه المستويات التنظيمية وتسلسل الرئاسة والإشراف من القمة إلى القاعدة، وشبكات الاتصال التي تتناسب فيها الأوامر والمعلومات.

وكلما توفرت خصائص المنظمة هذه يجعل لديها القدرة على أداء مهامها بنجاح وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية[1]

8-2- مسؤوليات المنظمة:

وتسعى المنظمات باستمرار لأن تكون أداة فاعلة في مجتمعها كونها خلية أساسية للأداء وإشباع الحاجات، ولذلك فعليها مسؤوليات عامة تجاه البيئة والأفراد والمجتمع الذي تعمل فيه، وتصب هذه المسؤوليات في اتجاهين:

- ضمان بقاء واستمرارية المجتمع.
- تطوير قدرات وإمكانيات المجتمع لمواجهة متطلبات البقاء وعدم التلاشي وانطلاقا من هذا ترتب على المنظمة وظائف وواجبات أساسية تجاه المجتمع ترتبط بالمسؤوليات الآتية[2]:

---

(1) عمر وصفي عقيلي: وظائف منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 05.

(2) عمر وصفي عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، مرجع سابق، ص ص 93- 96.

8-2-1- المسؤولية الاقتصادية Economical Responsibility:

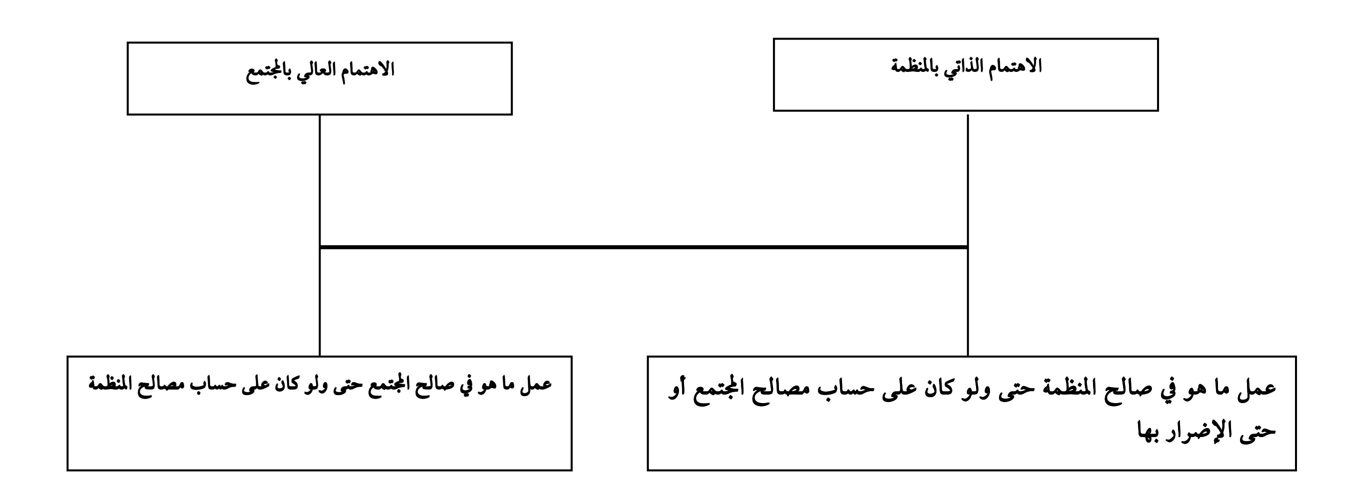
إن أساس وجود المنظمة هو أساس اقتصادي لبناء ولإدامة المجتمع من خلال إنتاج وتوفير احتياجاته الخدمية والسلعية والمادية، واستخدامها بأسلوب عقلاني لتأمين العيش، وكذلك الحفاظ على البيئة ونظافتها من التلوث حفاظا على طبيعة والموارد البشرية والابتعاد عن الاحتكار والالتزام بمبادئ المنافسة الشريفة.

8-2-2- المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility:

وهي التزام المنظمة بتحقيق أهداف المجتمع إضافة إلى تحقيق أهدافها بشكل متوازن كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم (16)

درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة



يتضح من الشكل أن لكل من هذين الاتجاهين سلبياته وإيجابياته، وما على المنظمة سوى تحقيق التوازن بينهما بشكل دائم، والعمل على تأمين الاحتياجات الاجتماعية للأفراد والمجتمع بشكل فعال وكفء.

8-2-3- المسؤولية القانونية Legalsponsibility:

والأساس فيها هو حصول المنظمة على الاعتراف الشرعي بتواجدها وممارسة نشاطاتها والتزام القوانين أثناء أدائها (قوانين دولية وعالمية) بما يؤمن سيادة الحق والعدالة في التعامل والالتزام مع الآخرين مما يكفل تأمين المسيرة النظامية للمجتمع، والمسؤولية القانونية هنا تحمي الطرفين، المنظمة من جهة كونها كسبت رضاء موافقة المجتمع على قيامها، ومن جهة أخرى قبول المجتمع لهذه المنظمة لممارسة نشاطها وفعالياتها.

8-2-4- المسؤولية الأخلاقية Ithical responsibility:

الأخلاق جزء مهم من سلوكيات المجتمع، وأخلاقيات المنظمة يجب أن تنطلق وأن تدعم وتسير وفق أخلاقيات المجتمع الإيجابية، وعليه فالمسؤولية الأخلاقية للمنظمة تأخذ بعدين:

البعد الأول: التزام المنظمة بأخلاقيات المجتمع واعتمادها في أدائها.

البعد الثاني: التزام المنظمة بأخلاقيات المهنة ولابد أن يكون توافق دائم بين الأخلاق المهنية وأخلاق المجتمع.

أي التزام بمبادئ الشرف العامة والمهنية للمجتمع، وعدم تجاوز حقوق الأفراد والمجتمع لصالح المنظمة، والعمل على إحداث التوازن بينهما (حقوق الأفراد والمجتمع من جهة وحقوق المنظمة من جهة أخرى) بما يؤمن أخلاق وقيم العدالة والحق وصحة المجتمع، وتطوير الأفراد كجزء من المسؤوليات الأخلاقية للمنظمة في الحفاظ على الإنسان ورفع كفاءته وزيادة إنتاجيته لخدمة المنظمة والمجتمع على حد سواء.

8-2-5- المسؤولية الذاتية Discretionary responsibility:

تعتبر المنظمات جزء من المجتمع وأنه قاعدتها الأدائية وأن عدم قبولها أو اعتمادها من قبل المجتمع يعني نهايتها، وضمن هذا الإطار ترتب على نفسها مسؤوليات ذاتية تتمثل أهمها فيما يلي:

1- تقديم الخدمات الطوعية لتنمية وتطوير المجتمع، وتقديم التبرعات والمساعدات والاهتمام بالظروف الإنسانية والمساهمة في مواجهة الكوارث والأحداث الطارئة.

2- تقديم الدعم المادي والاقتصادي والمعنوي للمجتمع وأفراده، وتطوير قدراته التقنية في الإنتاج والسلع التي تنتجها المنظمات.

هذه مسؤوليات المنظمة العامة، وهناك مسؤوليات خاصة للمنظمة، سنعمل على توضيحها من خلال الجدول الآتي[1]:

جدول رقم (08)

مسؤوليات المنظمة تجاه الأطراف ذات التعامل المباشر معها

الأطراف	مسؤولية المنظمة
الدولة	- الالتزام بالقوانين – دفع الضرائب والرسوم – تجنب المخالفات – دعم نشاطات الدولة الرسمية.
المجتمع	- خدمة المجتمع وتطويره – الإيفاء بمسؤولياتها الاجتماعية / الاقتصادية / الأخلاقية / القانونية / البيئية / الذاتية.
المالكون	- تحقيق العائد على استثماراتهم بشكل كفؤ – استمرار النمو وتحقيق العائد الاستثماري – عدم الإضرار بمصالحهم.
العاملون	توفير العائد المادي المجزي لقاء جهدهم – توفير ظروف العمل الملائمة –تحقيق الرضا عن العمل – تطوير إمكانياتهم وقابلياتهم – التعامل الإنساني والأخلاقي معهم.
الزبائن	- توفير سلع جيدة بأسعار منخفضة – الاستمرار في تلبية حاجياتهم – توفير الأمان في استخدامهم للسلعة – التعريف بالمنتوج والمنظمة – حرية اختيار وشراء السلع
المقترضون	- تأمين سداد أموالهم – الدفع في المواعيد – تأمين الثقة لدى المقرض – المحافظة على أصولهم واستثماراتهم.

(1) عمر وصفي عقيلي: نفس مرجع ، ص ص 101- 102.

الأطراف	مسؤولية المنظمة
المجهزون	– توفير المعلومات عن الاحتياجات من المواد المختلفة – التعامل الأمين والعادل معهم – دفع المستحقات في المواعيد المحددة – اعتماد المواد الأمنية والسلعية.
المنظمات المنافسة	– تجنب الإضرار بمصالح الآخرين – اعتماد قواعد المنافسة الشريفة – تبادل المعلومات غير الضارة بالمنظمة – التنبيه للأخطاء والأضرار المجتمعية.

9- وظائف المنظمة:

لقد اتفق الباحثون والمؤلفون على أن هناك وظائف أساسية للمنظمة هي:

1- الشراء 2- الإنتاج 3- التخزين 4- التسويق 5- المالية 6- الأفراد 7- العلاقات العامة 8- البحث والتطوير والمعلومات.

حيث تعتمد وظائف المنظمة على التخصص الأدائي للفعاليات الأساسية المطلوبة من المنظمة والتي لابد أن تشتري وتنتج وتتسوق وتدير عملياتها المالية والعاملين فيها، وتجري البحوث والتطوير لمستوى أدائها وعلاقاتها مع الأطراف والمحيط الخارجي للمنظمة.

– وتقوم المنظمات بالتمييز بين الوظائف التي تقوم بها ولكن تختلف درجة هذا التمييز حسب طبيعة الأعباء المطلوب تنفيذها كذلك طبيعة العاملين، فقد يمكن تنفيذ الوظيفة عن طريق فرد واحد أو أكثر من فرد ومن الوظائف القابلة للتحديد والتمييز بدقة ما يلي[1]:

- **الوظائف ذات التمييز الأفقي Horizontal Differentiation:**

وهي الوظائف التي تقبل تقسيم العمل والأنشطة بين مجموعة من الأفراد والجماعات، مثل الأنشطة الصناعية التحويلية والتدريبية حيث يمكن تقسيمها إلى مستويات تنظيمية مختلفة (الإنتاج، التمويل، إدارة المورد البشري).

- **الوظائف ذات التمييز الرأسي Vertical Differentiation:**

وهي الوظائف التي تقسم حسب حجم السلطة بين العاملين في المنظمة حيث تميز بين أعضاء الإدارة العليا– الوسطى– الإدارة التنفيذية– الإدارة الإشرافية.(يمكن تقسيم وظيفة التمويل مثلا إلى النقدية والبنك والمدينون والدائنون والائتمان والتمويل واستثمار الأوراق المالية...).

- **الوظائف ذات التمييز المكاني الجغرافي Special Differentiation:**

يتم التفريق بين الوظائف إذا ما وجدت فروع ومناطق جغرافية متفرقة كما هو الحال في صناعة وشركات النفط، حيث يبعد السوق عن منابع النفط ومراكز التصنيع، وبذلك يتم تقسيم الوظائف جغرافيا في الفروع الداخلية والدولية (المحافظات– القرى– المدن– العواصم العالمية وغيرها...).

ويؤثر التمييز بين الوظائف على التفاعل بين الأفراد واتجاهاتهم في العمل فالمركزية الأفقية كالمركزية الرأسية في درجة تأثيرها على الناس من حيث التبعية أو الاستقلالية، وكذا تحقيق الحاجات والتحفيز والدافعية.

---

(1) فريد النجار: تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية "الذكاء السلوكي" مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص 263– 264.

وعموما للمنظمة وظائف متعددة، تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، ومن وظائفها الشائعة ما يلي:

1- **وظيفة الإنتاج:**

تعتبر وظيفة أساسية للمنظمات إنتاجية كانت أم خدمية، فهي وظيفة تحتاج للمزيد من المال والأفراد، ذلك أن الإنتاج بحد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات، كون المنظمة تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتطوير طرقه وأساليبه، وتخفيض تكاليفه، وتحديد مواصفاته وترتيب مراحله والرقابة عليه.

2- **وظيفة التسويق:**

إن المفهوم الحديث للتسويق يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار، إلى جانب مصلحة المستهلك، إذ يفترض أن من أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك، وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة[1]

كما أن للتسويق وظائف أخرى منها: تخطيط السلعة وتطويرها وتسعيرها، وتنظيمها، وتدريجها، وإجراء البحوث والدراسات التسويقية، والرقابة على أنشطة التسويق.

3- **وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):**

وتعني دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتوجيه وتدريب العاملين، والعمل على تنظيم القوى العاملة، وزيادة ثقتها بعدالة التنظيم، وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة، ولوظيفة الأفراد مسؤوليات منها تهيئة القوى العاملة وتطويرها ومكافأتها وأخيرا صيانتها[2].

4- **الوظيفة المالية:**

وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق وأن حددته الإدارة المالية، والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي، وإعداد وتفسير التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية. والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح[3]. وتوفير السيولة وتنظيم ثروة الملاك.

نخلص إلى القول، أنه ولتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها أي منظمة، هناك ستة أنشطة يجب تأديتها في جميع المنظمات أو المصالح، وهي: النشاط الفني، النشاط التجاري، النشاط المالي، النشاط المحاسبي، نشاط الأمن، والنشاط الإداري، وهذه النشاطات مجتمعة، تؤدي إلى وجود وظائف محددة للمنظمة هي[4]:

وظيفة التمويل ووظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق ووظيفة التنسيق، وبغض النظر عن كون المنظمة صغير الحجم أو كبيرة، حكومية أو صناعية أو تجارية، فإن جميع المنظمات تؤدي هذه الوظائف لا محالة، ولا يمكن لأي منظمة أن تعمل دون قيامها بهذه الوظائف.

---

(1) أمين فؤاد الضرغامي: بيئة السلوك التسويقي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1979، ص 44.

(2) كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 292.

(3) جميل أحمد توفيق: أساسيات الإدارة المالية. دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1989، ص 29.

(4) ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص 397.

10- أهداف المنظمة:

قد تختلف أهداف المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطاتها وحتى بحسب حجمها والبيئة التي تتواجد بها، هذا ما جعل الدارسين يبرزون آراء قد تتناقض أحيانا عند تناولهم لأهداف المنظمات، فمن الهدف الإنتاجي إلى الهدف الاندماجي تعاظمت فكرة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في ظل تفاعلها مع البيئة متجاوزة الإطار الاقتصادي والتنافسي[1]، وعموما يمكن إبراز أهداف المؤسسات وفق ما يلي:

- إنتاج السلع والخدمات بفضل الاستغلال الأمثل لمواردها إذ في ظل المنافسة لا يبقى لها سوى الإنتاج بكفاءة.
- التسويق وذلك بتعظيم المبيعات (الإيراد الكلي) حيث أن قوة المؤسسة وحرية حركتها في السوق تتحدد بحجم حصتها من المبيعات[2].
- نتيجة تزايد استقلالية المسيرين النسبية عن المستثمرين في ظل الشراكة فإن الأهداف تصبح عاكسة لاهتماماتهم والتي تصب في خانة سعيهم للاستفادة من المزايا التي يوفرها لهم منصبهم وذلك من خلال شبكة أجورهم والتعويضات المختلفة ونفقات السفر...الخ[3] مع الاهتمام بزيادة سلطتهم وهذا قد يكون أكثر ارتباطا بثقافتهم وهذا ما دفع Baumol إلى التأكيد على أن المسيرين لا يمكن أن يسعوا لتحقيق نفس الهدف.

إن هذه الوضعية دفعت أرباب المؤسسات إلى انتهاج سياسات أكثر تحفيزا للإطارات المسيرة بالشكل الذي يجعلهم يهتمون أكثر بالنتائج وذلك من خلال المشاركة في الأرباح وحتى سياسة التمليك بتوزيع الأسهم عليهم، كما اتبعت مؤسسات أخرى نظام اللامركزية في إدارتها بإعطاء استقلالية أكبر للأقسام على أن يكون استمرار الاستقلالية مرهون بالنتائج المحققة.

وعلى العموم، فقد اختلف الباحثون في تحديد أهداف المؤسسة كما سبق ذكره وللتدليل على ذلك نورد وجهات نظر كلا من سيرت ومارش ووجهة نظر غالبريث.

وجهة نظر Cyret et March:

قامت نظريتهما على أنقاض النقص في النظرية الكلاسيكية في الاقتصاد الجزئي والتي لا يعتبرانها تقدم تفسيرا للمؤسسة بقدر ما هي نظرية السوق[4]، فحسبها إذا المؤسسة هي مجموعة أفراد مختلفي المطالب

---

(1) John Charles, mathe et Vincent chagnet: L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise, Revue Française de gestion N°22, Paris, J. Fev. 1999, P 39.

(2) C. Malcolm Sowyer, Opcit, PP 92- 93.

(3) Brigitte. Levy maxime, A. Jérôme Doutriaux: Principe D'economie managériale: Questions, exercices et thèmes. Gacton Morin, Québec, 1982, P03.

(4) M. Gilbert, The modern Business enterprise, Middles Sex, Penguin books, LTD, Harmonds worth, 1972, P 269.

يجتمعون في شكل تحالف مصالح لكل الأطراف داخلها من مسيرين أصحاب الأسهم، العمال وحتى الزبائن وكلهم يؤثر بشكل أو بآخر على أهداف المؤسسة ما يؤدي إلى تغيرها عبر الزمن تتغير طبيعة التحالف[1].

وعلى العموم فاهتمامات الأطراف قد تتباين أو تتعارض وتتناقض خاصة حين يوجد الاختلاف الثقافي بين هذه الكتلة البشرية مختلفة المشارب، فقد ينشغل الأجراء أساسا بظروف العمل ومستويات الأجر، في حين ليهتم المساهمون باقتسام الربح...الخ.

ولا تتبلور أهداف المؤسسة بوضوح في فترة ما إلا عند توازن أهداف الأطراف المختلفة، ويكون ذلك معيار القوة التفاوضية لكل طرف.

وجهة نظر Galbraith:

يقدم غالبريث تفسيرا مغايرا لأهداف المؤسسة والتي تقوم حسبه على "اتفاق النمو" الذي تقبل به كل الأطراف، فأهداف المؤسسة إذن مستقلة عن أهداف أفرادها ولا تتأثر بها، فأهداف المكونة البشرية للمؤسسة تابعة لأهداف المؤسسة وليس العكس كما أشارت له النظرية السابقة، هذا خاصة عندما تحقق المؤسسة أهداف النمو فإن الأفراد سيحققون بفضلها أهدافهم فالمسيرون يحصلون على سلطة أكبر، والمساهمون على ربح أكبر والعمال على ظروف وأجر أحسن[2] (35).

وبالتالي يشبع كل الأطراف حاجاتهم في ظل سياسة المؤسسة التحفيزية.

إذن تقوم المنظمات عادة من أجل تحقيق أهداف محددة، سواء كانت هذه الأهداف تعكس رغبات المالكين، أو الإدارة العليا، أو العاملين، أو المجتمع المحيط بها، أو المجتمع ككل أو تكون مزيجا مما سبق.

ولا شك أن المنظمة المعاصرة تتعرض لضغوط من مجموعات مختلفة أهمها:

1- ضغوط أصحاب المنظمة لتحقيق عائدا اقتصادي مرض لهم.
2- ضغوط المجتمع أو البيئة وذلك بإشباع الرغبات الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع.
3- ضغوط العاملين في المنظمة، والتي تتمثل في تحقيق أهداف العاملين في المنظمة من حيث العائد المادي والمعنوي نتيجة مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
4- ضغوط المستهلكين، وتنعكس هذه الضغوط على المنظمة في وجوب اهتمامها بتحقيق وإشباع رغبات المنتفعين من السلع والخدمات.

كما أن تعدد أهداف المنظمة المعاصرة، ينشأ عنه صراع بين الأهداف المختلفة والساعية لتحقيق في فترة زمنية معينة، ويلجأ عادة المديرون إلى إتباع وسائل متعددة مثل المفاوضات واستخدام مفهوم حد الإشباع، أي الرضى بمستوى معين من تحقيق الهدف، عوضا من تحقيق الحد الأقصى منه، والاهتمام بالتتابع عبر مراحل زمنية في تحقيق الأهداف وكذلك تحديد الأهمية النسبية لها والتدرج حسب الأولوية[3].

---

(1) Kalman J Kuhn, Richard Meyret, theory of the firm: Resource allocation in a market economy, Prentice Hall Ink, New jersey, Englewood cliffs. 2end, 1975, PP 400- 402.

(2) François Leroux, Opcit, P 153.

(3) أميمة الدهان:نظريات منظمات العمال، ط1، مطبعة الصيفدي، عمان، الأردن، 1992، ص 54.

وهناك عدة أساليب ووسائل لقياس إنجاز المنظمة أهمها ما يلي:

- **الفعالية**: وهي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها[1].
- **الكفاءة:** وتعرف على أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات، أي الطريقة الاقتصادية التي تم بها تنفيذ الهدف، وهو يمثل معيار الرشد في استخدام الموارد المختلفة المتاحة للمنظمة.
- **الإنسانية**:المقصود بها مدى اهتمام المنظمة بالعنصر الإنساني فيها ومعاملته والاهتمام باحتياجاته وتطوير قدرة أفراده،و الذي قد ينعكس في المدى الطويل على كفاءة المنظمة وفعاليتها[2].
- **قدرة المنظمة على البقاء والتكيّف والنمو**[3].

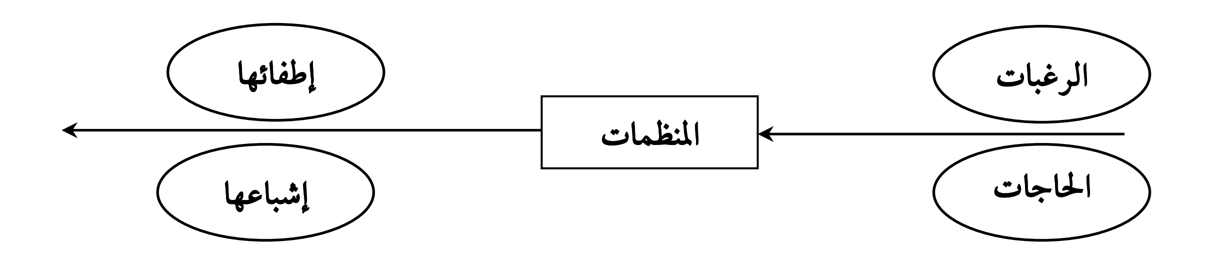
ويجب أن نشير أن هناك فلسفة لقيام المنظمة واستمرارها ذلك أنه توجد المنظمات عندما تكون هناك مجموعات مختارة من الأفراد تتصرف بشكل منسق لتحقيق أهداف محددة، ومهما اختلفت هذه الأهداف وأنواع هذه المنظمات وتشكيلاتها فإن هناك قاعدتين أساسيتين تبني عليهما المنظمات وتتحدد فلسفة قيامها واستمرارها.

أولاً: إشباع الحاجات:

إن المنظمات بقدراتها وإمكانياتها وطاقاتها هي المخولة والأصلح لإطفاء الرغبات وإشباع الحاجات لمختلف أفراد المجتمع، وعليه فإنها هي الصلة بين الرغبات وإطفائها والحاجات وإشباعها كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (17)

دور المنظمة في إشباع الحاجات



وعليه لابد من وجود المنظمات قبل إشباع الحاجات ذلك لأن المنظمات هي الأدوات التي تحقق الإشباع.

---

(1) Daniel Katz and Robert Kahn: The Social Psychology of organizations (New York: JHON Wiley & Sons, 1966), P 161.

(2) B.J. Hodge & W. Anthony: Organization Theory, (Boston: Allyn and Pacon, Inc, 1979), P 222.

(3) خليل الشماع، خضير محمود: نظرية المنظمة، مطابع دار الشؤون الثقافية، بغداد، العراق، 1989، ص 342.

ويوجد هناك إطارين للإشباع في المنظمات هما:

- **الأول**: الإشباع الذي توفره المنظمة من خلال وجودها والانتماء إليها والعمل فيها.

- **الثاني**: الإشباع من خلال لما توفره المنظمة من إنتاج للسلع والخدمات.

ففي الحالة الأولى فإن المنظمة نفسها تحقق الإشباع للمجتمع والأفراد باعتبارها حاجة مطلوبة في ذاتها، أي أنها تحقق الإشباع المباشر.

أما في الحالة الثانية فإن المنظمة تعتبر وسيلة أو أداة للإشباع من خلال ما تنتجه من سلع وخدمات، وبذلك فالمنظمة تشبع الحاجات بطريقة غير مباشرة.

وفي كلا الطريقتين يتم إشباع الحاجات لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: الإنتاج:

الإنتاج هو الفعالية الأساسية التي تمارسها المنظمة على اختلاف أشكالها وأنواعها، ذلك أن فلسفة البقاء والاستمرارية للمجتمعات البشرية ترتبط أساسا بالإنتاج واستمراريته وتطوره لتأمين استقرار وتطوير المجتمع من خلال إشباع حاجاته المتزايدة من خلال استغلال عناصر الإنتاج والتي حددها الأستاذ الاقتصادي الفرنسي المعروف "ساي" بأنها:

الأرض.
رأس المال.
العمل.

وأطلق عليها تسمية "عناصر خلق القيمة"
لأنها تعطي بعد استخدامها مزجها مردودا أكبر
من الحجم الذي استخدم منها.

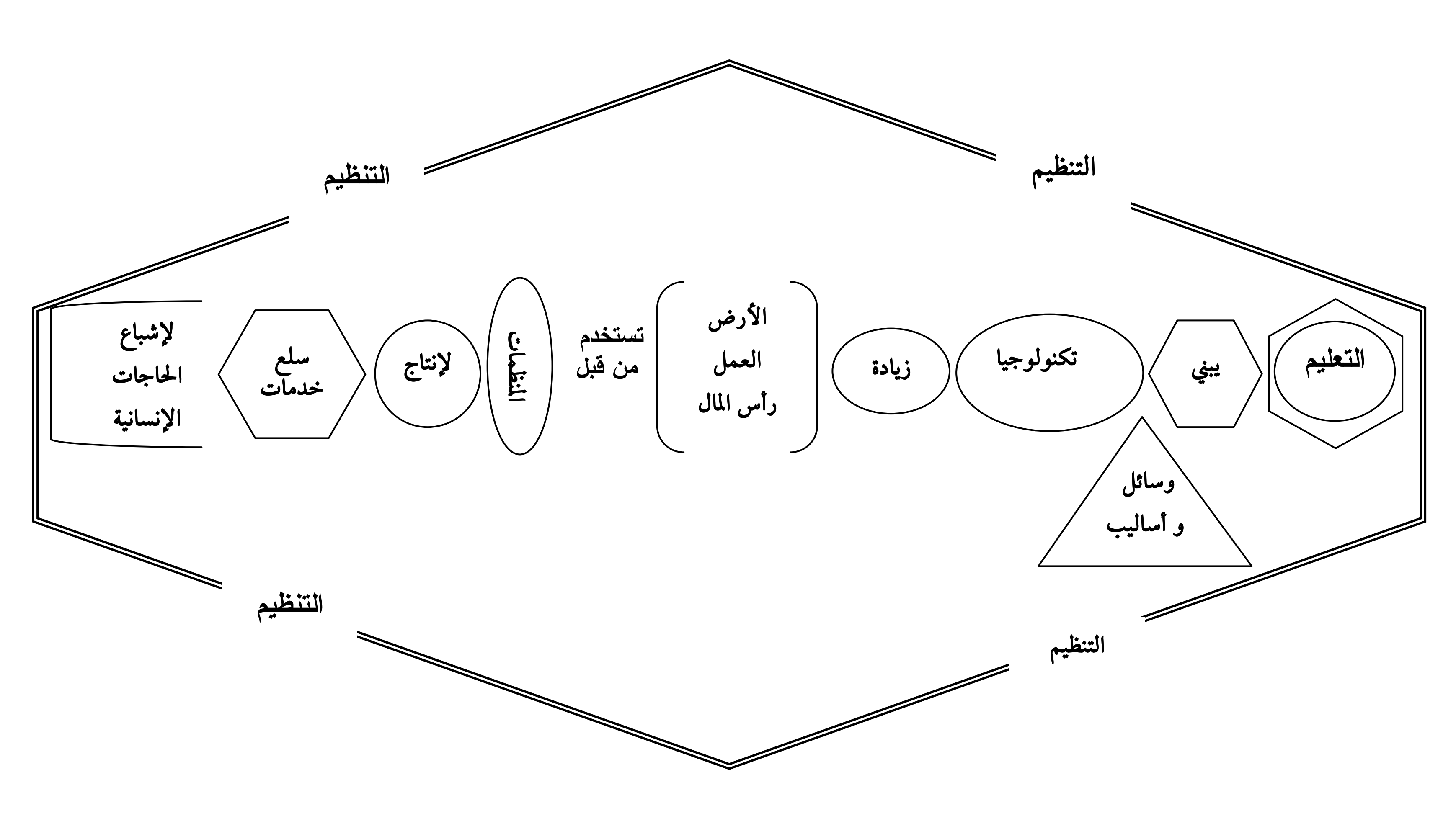
ونضيف إليها العنصر الإنتاجي الرابع وهو عنصر "التنظيم" أو "الإدارة" والذي يحقق الكفاءة والفاعلية في استخدام عناصر خلق القيمة بما يعطي أعلى مردود بأقل كلفة وجهد ممكن.

والمسار التكويني للعملية الإنتاجية يحدد أطر وقواعد العملية الإنتاجية ودور وأهمية المنظمة في العملية الإنتاجية (أنظر الشكل الموالي)[1].

[1] عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص ص 21- 25.

الشكل رقم (18)

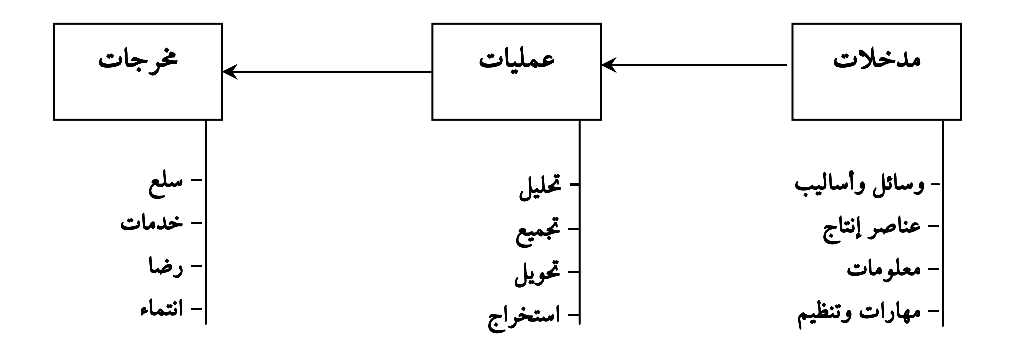
المسار التكويني للعملية الإنتاجية وموقع المنظمة فيه



إن دور المنظمة في هذا المسار هو دور مركزي كونها الكيان الذي تتم داخله وبواسطته العملية الإنتاجية المعتمدة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بتوفير عناصر تؤدي إلى تحقيق أهدافها بشكل فاعل وكفؤ والشكل الموالي يوضح ذلك جليا[1]:

شكل رقم (19)

دور المنظمة في عمليات الإنتاج



وعليه فإن فلسفة المنظمة تنحصر بكون أن المنظمات هي أدوات تمكن أفراد المجتمع من تحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم، لأن المنظمات وحدات اجتماعية هادفة تتألف من أفراد يؤدون مهام ومهارات متناسقة مع بعضها للقيام بالعمليات الإنتاجية والأدائية لتحقيق الأهداف المطلوبة وإشباع الحاجات.

11- أهمية المنظمات في العصر الحاضر[2]:

يسمى عصرنا هذا "عصر المنظمات" كونها تهيمن على مختلف مناحي حياة الإنسان، فجميع الخدمات التي يستفيد الفرد منها ويتمتع بها (صحية، تعليمية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية...) تقدم من خلال وبواسطة المنظمات المختلفة (حكومية أو غير حكومية أو

(1) نفس المرجع، ص 26.

(2) حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات"، مرجع سابق،ص ص 07- 08.

مشتركة...)، إضافة إلى أن نسبة عالية من أبناء المجتمع يعملون في هذه المنظمات التي لولاها ما كان الإنسان لينعم بوسائل الرفاه ومقومات الحياة الحديثة العصرية.

على أنه ينبغي ألا يفوتنا أن نشير إلى الجوانب السلبية من مخاطر وأضرار تسببها بعض المنظمات على مستوى الفرد والمجتمع، حيث لا تولي العنصر الإنساني الأهمية والمكانة والاحترام المناسب، وفرضت قيودا على حريته وأعاقته على التطور والإبداع، ذلك أنها ساوته مع عناصر الإنتاج الأخرى، وعلى مستوى المجتمع، تلحق المنظمات مع عناصر الإنتاج الأخرى، وعلى مستوى المجتمع، تلحق المنظمات أضرارا كبيرة بالبيئة، ويجلب بعضها التلوث والخراب والدمار من جراء الحروب والمخاطر الصناعية والنووية.

- **دور العنصر الإنساني في المنظمات:**

ينظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي، أهم عناصره هو الإنسان، وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية، فلقد بدأ الاهتمام الجاد بالعنصر الإنساني في المنظمات في العشرينيات، وأخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مضطرد ومستمر بالإنسان على اعتباره العامل الحاسم في نجاحها وازدهارها، وعلى مستوى الدول، أخذت كثيرا منها، وبخاصة الدول الأقل تقدما، تركز أكثر فأكثر على الإنسان على اعتباره عماد ثروتها وتطورها.

- **أهمية السلوك الإنساني في المنظمات:**

إن تطور المنظمات وانتشارها المضطرد إضافة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد المجتمعات يعملون بها، دفع الباحثين والأخصائيين إلى مزيد من الاهتمام بإنتاجية وأداء هذه المنظمات وفعاليتها، فشهدت العقود الثلاثة الأخيرة دراسات مكثفة لحل مشكلات الأداء، والدافعية والقيادة وإعادة تصميم العمل والمنظمات ووضع السياسات واتخاذ القرارات، كل ذلك من أجل توجيه سلوك الأفراد لخدمة أهداف المنظمة إلى حد أنه سيطر مدخل السلوك التنظيمي على المدخل السلوكي في كثير من التخصصات حاضرا ومستقبلاً.

في ضوء ما سبق نخلص إلى القول أن المنظمات تمثل العنصر الأساسي في بقاء مجتمعاتنا واستمرارها وتطورها اقتصاديا واجتماعيا، فهي باقية ودائمة لأنها وحدات فعّالة ونشطة تنظم وتدير الحياة، وتنبع أهمية المنظمة مما يأتي:

1- تعتبر المنظمات الوحدات القاعدية وعنصر التطوير والتحديث في المجتمع العصري.
2- تعتبر المنظمات المستخدم والموزع للموارد والاختراعات بشكل يؤدي إلى إشباع الرغبات والحاجات الإنسانية، وعليه فهي وحدات تطويرية للبشرية.
3- المنظمات تقود عمليات التغيير المجتمعي والحياتي.
4- المنظمات تمثل مراكز صنع واتخاذ القرارات التطويرية والفعاليات الأساسية مثل الاتصال، التدرج الاجتماعي، تكوين المفاهيم والعادات وممارسة السلطة وتحقيق أهداف المجتمع...الخ.
5- المنظمات لها سلطة تأثيرية فعالة في المجتمع من خلال قوتها الإنتاجية في إشباع الحاجات الفردية والاجتماعية بمختلف صنوفها ومجالاتها.
6- تمتلك المنظمات تأثيرا واسعا في سلوكيات المجتمع والأفراد كونها تمثل الوسيلة التي يتم من خلالها تخطيط وترشيد وتعديل وتطوير مختلف جوانب الحياة.
7- المنظمات توفر وتضمن للأفراد ممارسة أعمالهم في المجتمع على اعتبار أنها مصدر الدخل والمعيشة.
8- المنظمات تقود المجتمعات وذلك بتحملها مسؤولية الرقابة والتوجيه للمجتمعات المختلفة وقيادتها في متاهات ومجاهل المستقبل بما يوفر الأمان الاقتصادي والاجتماعي للإنسان[1].

12- العلاقة بين علم المنظمة والعلوم الأخرى:

لقد تقدمت الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتعاظمت متطلبات الأفراد، ومن ثم برزت المنظمات الكبرى، وسخرت الكثير من المعارف المختلفة لمواجهة مشاكل

---
(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص ص 19- 20.

التنظيم، وصولا لتحقيق الأهداف بكفاءة واقتدار، فأسهمت الكثير من العلوم الإنسانية بمدّ الجسور بينها وبين علم المنظمة وسنعمل على توضيح ذلك فيما يلي[1]:

1- علم المنظمة وعلم الاجتماع:

اهتم علم الاجتماع بدراسة المجتمع الصناعي وذلك ببحث الظواهر التنظيمية التي برزت إثر الثورة الصناعية، وتضخم المؤسسات وجسامة القوى العاملة التي تطلبها الإنتاج الكبير واتساع السوق، فركز علم الاجتماع على دراسة المجتمع، وتماسكه، وديناميكية الجماعة، مواضيع أغنت علم التنظيم على غرار مواضيع متعددة كالتنظيمات غير الرسمية والقيادات وأثر القيم والعادات على عملية التنظيم.

2- علم المنظمة وعلم الإدارة:

هناك علاقة عضوية بين علم المنظمة وعلم الإدارة، كون علم الإدارة وظيفة تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين ورقابة وتنظيم وتحفيز مجموعة الأفراد لتحقق الأهداف المشتركة للمنظمة، وعليه يتبين لنا عمق العلاقة بينهما، مما اعتبر البعض أن علم الإدارة هو علم التنظيم باعتبارهما لفظان يعبران عن شيء واحد، إلى جانب عدم إمكان التفريق بين الظاهرة التنظيمية والظاهرة الإدارية، فكلاهما يبحثان عن تنميط السلوك الإنساني داخل المنظمة، فعلم المنظمة يهتم بالسلوك الإنساني كوجه آخر للكيان التنظيمي يتفاعل ويتداخل معه ليحقق الأهداف، فيما يهتم علم الإدارة بوصف السلوك كونه عملية فعل وتأثير موجه لتحقيق الأهداف.

3- علم المنظمة وعلم السياسة:

نعنى بعلم السياسة تدبير شؤون الجماعة وتنظيم علاقاتها في ظل سلطة الدولة، هذا ولكون السلطة هي جوهر العملية التنظيمية والسياسية معا، وتمثل التأطير العملي للسلوك التنظيمي والسياسي معا.

[1] مهدي زويلف، مرجع سابق، ص ص 23- 25.

لذا فإن كلا العلمين يلتقيان التقاء عضويا فيما بينهما أولا، ويلتقيان بعلم الاجتماع كقاسم مشترك بينهما.

4- علم المنظمة وعلم الاقتصاد:

يهتم علم الاقتصاد بقضايا الإنتاج والتوزيع والتسويق إلى جانب اهتمامه برأس المال والعاملين ومشكلات الصناعة والتنمية، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية، وزيادة الدخل القومي، فبرز علم الاقتصاد الصناعي ليعالج مشاكل الصناعة وتنمية وتطوير المنظمات الصناعية والخدمية، ولذا فإن الكثير من الدراسات التنظيمية تعتمد على علم الاقتصاد اعتمادا كبيرا، كما أسهمت مفاهيم في علم المنظمة[1] (45). إسهاما كبيرا في إرساء تصورات ناجمة عن التنمية الصناعية كجزء من التنمية الشاملة.

5- علم المنظمة وعلم النفس:

قدم علم النفس الكثير لدعم المنظمة، وذلك بدراسة السلوك البشري، ومشاعر الأفراد، ودوافعهم وميولهم ورغباتهم، والفروق بينهم، مما ساعد في اختيار الأفراد وتوجيههم للأعمال، وتحديد برامج التدريب على أسس علمية، كما قدم علم النفس التنظيمي المزيد من المعارف وسخرها لخدمة علم المنظمة، في دراساته لمواضيع المواءمة والهندسة البشرية وظروف العمل... فأثر علم النفس التنظيمي واضح وكبير في معالجة مشكلات الصناعة والإنتاج وفق منظور إنساني.

6- علم المنظمة وعلم الإنسان:

يبحث علم الإنسان في تاريخ البشرية وحضارتها، ويهتم بدراسة الإنسان والتطوير الحضاري، والجماعات البشرية، ودور الفرد في المجتمع، لذا فقد قدم دراسات عديدة

---

(1) مصطفى رشدي شيخة: علم الاقتصاد.الدار الجامعية للطباعة، بيروت، لبنان، 1985، ص 15.

ساعدت علم المنظمة في التعرف على أنماط مختلفة من الشخصية، وإدراك المتغيرات المتصلة بالبيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ومشاكلها[1].

13- اضمحلال المنظمة:

إن بقاء المنظمة هو أكثر هدف معترف به بالنسبة للمنظمة الحديثة ولكنه معقد جدا ومعرض لتأويلات تدخل فيها قيم مختلفة، إلا أن استمرار المنظمات لفترة طويلة نادرة لأسباب إلى حد ما غير مفهومة.

- **أسباب فشل المنظمات:**

يرجع فشل المنظمات غالبا لأسباب داخلية وخارجية نلخصها كما يلي[2]:

1- عدم التكيف مع البيئة الخارجية:

إن أكثر العوامل المؤثرة في تحديد بقاء المنظمة هو عدم تكيفها مع بيئتها، حيث أن سرعة حركية المحيط وتطوره، وعدم استجابة المنظمة لمتغيراته بصورة مستمرة ودقيقة يشكل عاملا حاسما في تحديد نمو المنظمة واستمراريتها كما أن التكيف لم يكن أمرا سهلا بل تهدده مقاومة التغيير وهو سلوك غريزي.

2- الضعف الداخلي:

مثل ما تحتاجه المنظمة أن تكيف وضعها الداخلي تحتاج لتكيف كيانها الخارجي ومن أسباب الضعف الداخلي هي:

أ- تعنت وتحجر الإدارة، والتردد في إتباع سياسات جديدة، والوقوف في وجه أي مبادرة للمواهب الشابة.

ب- الاهتمام المتزايد بالتكيف الخارجي على حساب التكيف الداخلي، وعدم تطوير مواردها الداخلية على الرغم من أهميتها في مستقبل المنظمة.

---

(1) قيس النوري: المدخل إلى علم الإنسان، جامعة الموصل، الموصل، العراق، 1982، ص 20.

(2) جون هـ جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم "منظور كلي للإدارة" ترجمة: خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988، ص 538.

ج- سرعة التحولات المستمرة في سياسة المنظمة وضعف القدرة التنظيمية، في مواكبة البناء التنظيمي لتلك التغيرات.

د- التوزيع غير العادل للسلطة مما يضعف روح المبادرة والاندفاع لدى بعض الإدارات، مما يساهم في الصراع وخلق النزاعات بينها.

هـ- التباين بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية، وتغليب المصالح الفردية والشخصية على المصلحة العامة للمنظمة، مما يؤدي إلى ضعفها واضمحلالها، كما أن عدم الاهتمام بالمشاعر الفردية وتجاهلها من ناحية أخرى، يضعف المساهمات الفردية ومن ثم يسهم في تدهور نمو المنظمة وتبديد طاقاتها البشرية وتلاشيها.

الفصل الثاني

التقييم التنظيمي

1- **لمحة تاريخية عن نظام التقييم**

2- **مفهوم نظام التقييم ومحتواه**

3- **التقييم التنظيمي:**

3-1- التقييم التنظيمي ومراحله.

3-2- أهم النماذج التنظيمية للتقييم التنظيمي.

3-3- تقييم أداء المنظمة

3-4- إستراتيجيات البحث في التقييم التنظيمي

3-5- تقنيات منهجية التقييم التنظيمي

4- **تقييم الأداء**

4-1- أنواع التقييم

4-2- معايير تقييم الأداء

4-3- مستويات تقييم الأداء.

4-4- وظائف نظام التقييم

4-5- أوجه استعمال نظام التقييم.

5- **أهمية نظام التقييم وأهدافه.**

6- **أبعاد نظام التقييم**

7- **العوامل المحددة لنظام التقييم**

8- **تقييم أداء القوى البشرية العاملة**

8-1- طرق وأساليب التقييم

8-2- أساليب قياس كفاءة الأداء

9- **مصادر الخطأ في تقييم الأداء.**

الفصل الثاني

التقيـيم التنظيـمي

1- لمحة تاريخية عن نظام التقييم:

ابتكر نظام التقييم عموما كمسار منهجي يهدف لقياس نتائج نشاط ما بغية زيادة فاعليته.في بداية القرن العشرين "20"، طبق التقييم في حساب مردود العمل البشري، لكن منذ تلك الفترة، لم يتم إنجازه بمقاييس رقمية للنتائج بل توجب البحث عن معايير أخرى، خاصة المعايير المتعلقة بالعامل السلوكي/ الأخلاقي.

بعد ذلك، تم اعتماد مفهوم التقييم من قبل علوم التربية لتحديد الدراسة، الكمية والكيفية على السواء، ونتائج السياسات التربوية. في سنوات الثلاثينيات، أجرى (رالف تيلر R.TYLER) في الولايات المتحدة الأمريكية تقييما لنتائج النجاح الدراسي للتلاميذ، الناتجة عن إصلاحات برامج التعليم، وكانت تلك الدراسة نقطة انطلاق تقييم السياسات العامة التي تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية تحت تأثير مكتب المحاسبة العامة المحدث عام 1921م.

عبر تحليل السياسات العامة والإدارة العامة للمنظمات ثم تشر موضوع التقييم في فرنسا، وانتشر المفهوم في إطار العلوم الاجتماعية (الاقتصاد، العلوم السياسية، علم الاجتماع، علم النفس والعلوم التربوية) في سنوات الستينيات، والسبعينيات، وهيمنة المفهوم على عبارات ومصطلحات "عقلانية خيارات الموازنات".

خلال سنوات الثمانينيات، أصبح نظام التقييم مفهوما محوريا في سياسة تحديث المؤسسات والإدارات، وتم فرض التقييم كواجب في مرحلة أولى بغية تجسيده كهدف في مرحلة لاحقة، وتشكلت في معظم البلدان المتقدمة هيئات وطنية تتولى مهام القيادة والإدارة والرقابة على أعمال التقييم سواء كانت على المستوى المركزي، أو بين الوزاري، أم على مستوى الهيئات العالمية والوطنية.

2- مفهوم نظام التقييم ومحتواه:

يعد نظام التقييم منهجا علميا موجها نحو الحلول تدريجيا محل الإشكال أو الممارسات التقليدية للرقابة على أعمال المؤسسات والأشخاص، ومبنياً على أسس استقلالية المقيم وعلى الرصانة العلمية، وعلى تعددية المناهج، وبصفة خاصة على شفافية النتائج، وهكذا يقدم التقييم كمساهمة في النقاش الدائر على صعيد إدارة العملفي المنظمات.

ويخص مفهوم التقييم أيضا سياسة العمل، والمؤسسات، والأشخاص فالتقييم هو عمل جماعي يخص القطاعات المختلفة، أو تنفيذ سياساتها أو دراسة المهام المتعددة لمنظمة ما.

كذلك قد يكون التقييم فرديا، ويحتوي بشكل خاص على مقابلة التقييم، ومن تقدير العمل، والكفاءات والقدرات الشخصية للفرد العامل، وعليه فمفهوم التقييم إذا شمل كل من تقييم السياسات العامة وتقييم المؤسسات والإدارات، والتقييم الشخصي للفرد بشكل تكاملي مع مراعاة أن هناك اختلاف من الناحية التطبيقية لموضوع التقييم للشخص عنه حينما نقيم السياسة المتبعة، ولا نقيم المنظمة الخدمية كما نقيم المؤسسة الإنتاجية، أو تقييمنا للقطاع العام ليس كتقييمنا للقطاع الخاص.

- كذلك موضوعية التقييم والمقيّم، فإياهما أحسن، هل يجب تشجيع التقييم الداخلي؟ أم تشجيع التقييم الخارجي؟ لأن عملية التقييم ليست إجراءات حيادية في نهاية المطاف.
- كما أن مسألة محتوى التقييم ترتبط بدقة بمنهجيته، فعندما يطلب التقييم، يتساءل المقيمون عن مادة التقييم[1]:
- (ماذا نقيم؟ ولماذا نقوم بالتقييم؟).
- المقيّم: (من يختاره؟ ومن يقيّم؟ وما هي أدبيات التقييم؟).
- كما نتساءل عن الأدوار المنفذة في مسار عملية التقييم؟ وما المعايير التي تحكم التقييم؟

---

(1) محمد مرعي مرعي: دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، ط1، دار رضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001، ص ص 14-15.

3- التقييم التنظيمي:

يعتبر التقييم التنظيمي تشخيص للمنظمة من عدة جوانب سلوكية- اجتماعية وتنظيمية يسعى إلى تحقيق بعض من الأهداف المسطرة، انطلاقا من نموذج إجرائي تدخلي، حيث يعرفه العالم "**فان دي فين VAN DE VEN** 1980" بأنه: "نظام تشخيص يطبق على المنظمات، مؤديا إلى نتائج وتقييمات، تتبع بمشروع تدخلي خاصة من الناحية النفسية الاجتماعية للتنظيم"[1]

حيث يهدف هذا التقييم إلى ما يلي:

أ- تزويد الباحث بمعطيات ومعلومات تساعده على المعرفة الموضوعية للمنظمة ككل.

ب- تحديد نقاط الضعف و/ أو نقاط القوة للمنظمة (نفسيا، اجتماعيا، تنظيميا).

ج- على ضوء نتائج (أ) و(ب) يمكن الحصول على معطيات منظمة تساعد الباحث على تصميم مخطط تدخلي.

أما الباحث "**نادلر NADER** 1980" فيرى أن: "التقييم التنظيمي قياس المتغيرات الخاصة بنوعية السلوك التنظيمي ومدى فعالية المنظمة"[2]

وتقريبا في نفس الاتجاه نجد تعريف "**لاولر LAWLER** 1980" على أنه: "إن التقييم التنظيمي هو عملية قياس فعالية المنظمة من الناحية السلوكية، الاجتماعية والتنظيمية"[3] أي ربط التقييم التنظيمي بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها ويتضمن الفعالية التنظيمية في هذا الإطار الطاقات المادية والمالية والبشرية والموجودة بالمنظمة في تفاعلها الديناميكي المستمر.

---

(1) PEREZ VELASCO: REVISTA DE PSICOLOGIA DE TRABAJO Y DE LAS ORGANISATIONES, ED-C-O-PY SOCIEDAD ESPANOLA DE PSICOLOGIA, MADRID, 1985, N6, P.33.

(2) IBID , P 31.

(3) IBID, P29.

1-3- التقييم التنظيمي ومراحله:

يمكننا أساسا اعتبار نموذج التقييم التنظيمي نظرية التنظيم في تفاعل ديناميكي، حيث يتبع سلسلة من المراحل المعدة والمخطط لها سلفا لتحقيق درجة صدق عالية في البحث ويتضمن الخصائص التالية:

- الوضوح.
- القاعدة النظرية.
- التعريف أو التحديد العلمي.
- الأمبريقية.
- الصدق الظاهري.
- إمكانية التعميم.

وعموما يعتبر النموذج الأمبريقي المبني على الملاحظة والاختبار للعالم "فان دي فين VEN DE VAN 1980" من أحسن النماذج التي تسعى بصفة موضوعية إلى الإجابة على الأسئلة التالية(1):

- ما هي النتائج المنتظرة من البحث؟
- كيف نقيس النتائج المتحصل عليها؟
- ما هي أهم التغيرات التي تستحدثها هذه النتائج؟

وللإجابة على هذه الأسئلة يقترح "فان دي فين" منهجية عمل كدليل وطريقة عمل للسيكولوجي التنظيمي في عملية تحليل ودراسة المنظمة، كما تساعد أيضا في التحكم وضبط المتغيرات ويمكننا تلخيص هذه المنهجية في مراحل عملية متسلسلة كالتالي(2):

---

(1) IBID, P36.

(2) أ/ د.الهاشمي لوكية: منهجية التقييم التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 06 عام 1995، ص ص 103-105.

المرحلة الأولى:

قبل الشروع في أي تقييم تنظيمي، يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الأسباب المثيرة و/ أو الدافعة للقيام بتقييم تنظيمي؟
- كيف تستخدم نتائج البحث؟
- ما هي المواضيع أو الجوانب التنظيمية التي يجب أن تقيم؟
- من هم الأشخاص أو الجماعات التي تجرى عليها الدراسة؟
- من هو صاحب مشروع الدراسة؟
- إلى أي مدى تستطيع المناهج والمعارف العلمية مساعدتنا في القيام بتقييم تنظيمي؟

المرحلة الثانية:

بعد الإجابة على الأسئلة المطروحة سابقا– في المرحلة الأولى- يطلب من مسؤولي التنظيم تعيين المراكز أو الجوانب محل التقييم، وذلك بالإشارة إلى:

- جوانب التقييم بصفة واضحة ودقيقة.
- الأهداف المرجوة.
- التنظيم الهيكلي الأولوي لتلك الجوانب والأهداف.

المرحلة الثالثة:

إن معايير كيفية تطوير هذه العملية، تتطلب من مسؤولي المنظمة أخذ ثلاث قرارات أساسية هي:

أ- اختيار خصائص الأبعاد موضوع الدراسة والتي ستصبح مؤشرات هامة للوصول إلى الهدف المقصود.

ب- تخصص الحدود المقننة من خلال حصر هذه الأبعاد.

ج- عندما تكون المعايير مختلفة ومتنوعة، يجب تحديد ثقل و/أو شدة كل مجموعة من الأبعاد لأعداد هيكلة تبعا للأهداف المسطرة بواسطة العمل الجماعي أو الاجتماعات الخاصة بالمناقشة.

المرحلة الرابعة:

وتم فيها تصميم التقييم التنظيمي، بعد تحديد الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها إذ يعمل المقيمون بالاشتراك مع فرقة تقنية من التنظيم لإعداد اختبار نموذجي أو تجريبي أولي "EPREUVE PILOTE" وتحديد قياسات وأساليب مراقبة الفعالية التنظيمية.

المرحلة الخامسة:

هي مرحلة الشروع الفعلي في التقييم التنظيمي، بعد إعداد وتطوير كل من النموذج المفاهيمي "Modèle conceptuel"، والفرضيات "Hypothèses" والقياسات "Mesures".

المرحلة السادسة:

بعد جمع المعلومات والمعطيات، يبدأ الباحث أو المشاركين في البحث ومعالجتها واستغلالها بواسطة التحليل "Analyse" وتقييم المعطيات "Evaluation des données" المتصلة بالأهداف.

وأخيرا الإعلان عن النتائج في تقرير علمي وتقديمه لمسؤولي التنظيم قصد طرحه وإبداء الرأي فيه جماعيا ثم تطبيق توصياته، ويمكن للباحث السيكولوجي التنظيمي اختيار أحد النماذج في عملية التقييم التنظيمي وهي موضحة في جدول رقم 01 كما يلي:

وسيتم شرح كل نموذج على حدى.

جدول رقم (01)

نماذج التقييم التنظيمي

نمـــــوذج	مقاربـــة	إطــــار
أ- كامبل CAMPBELL	نظرية	فردي
ب- موريس وهاكمان MORRIS & HAKMAN	أمبريقية	جماعي
ج- لاورنس ولورش LAWRENCE ET LORSCH	أمبريقية	تنظيمي
د- إيفان سيفيتش ووالاس Evancevich et wallace	**نظرية**	اندماجي
هـ- بيريث فيلاسكو Perez velasco	نظرية- أمبريقية	اندماجي

3-2- أهم النماذج التنظيمية للتقييم التنظيمي:

تقتضي عملية التقييم تحديد ما إذا كان العمل قد أنجز كما ينبغي، جيدا أو فورا وقد يكون التقييم مركزيا إذا قام به أناس في قمة الهرم التنظيمي، كما قد يكون التقييم استراتيجيات التغير التنظيمي لضبط نموذج تحقق الفعالية للمنظمة، والمنظمات على اختلافها وعبر تاريخ الأدبيات التنظيمية خلصت إلى جملة من النماذج نعرض أهمها:

3-2-1- النموذج الفردي لـ:"كامبل، دينات، لاولر، وايك Campble، Dunnetté،Lawler، Weick" عام 1970:

تم تصميمه انطلاقا من تجاربهم التطبيقية من خلال المقاربة النظرية لموضوع الفعالية التنظيمية، ويقوم هذا النموذج على المستوى الفردي والكفاءة الإنتاجية، ويتناول ثلاث مجالات أساسية وهي:

الفرد، العملية الإنتاجية، النتائج، وفي كل مجال نأخذ بعين الاعتبار تلك المتغيرات الإنتاجية، النتائج وفي كل مجال نأخذ بعين الاعتبار تلك المتغيرات التي يمكن أن تُحدث تأثيرا خاصا على العملية الإنتاجية ككل.

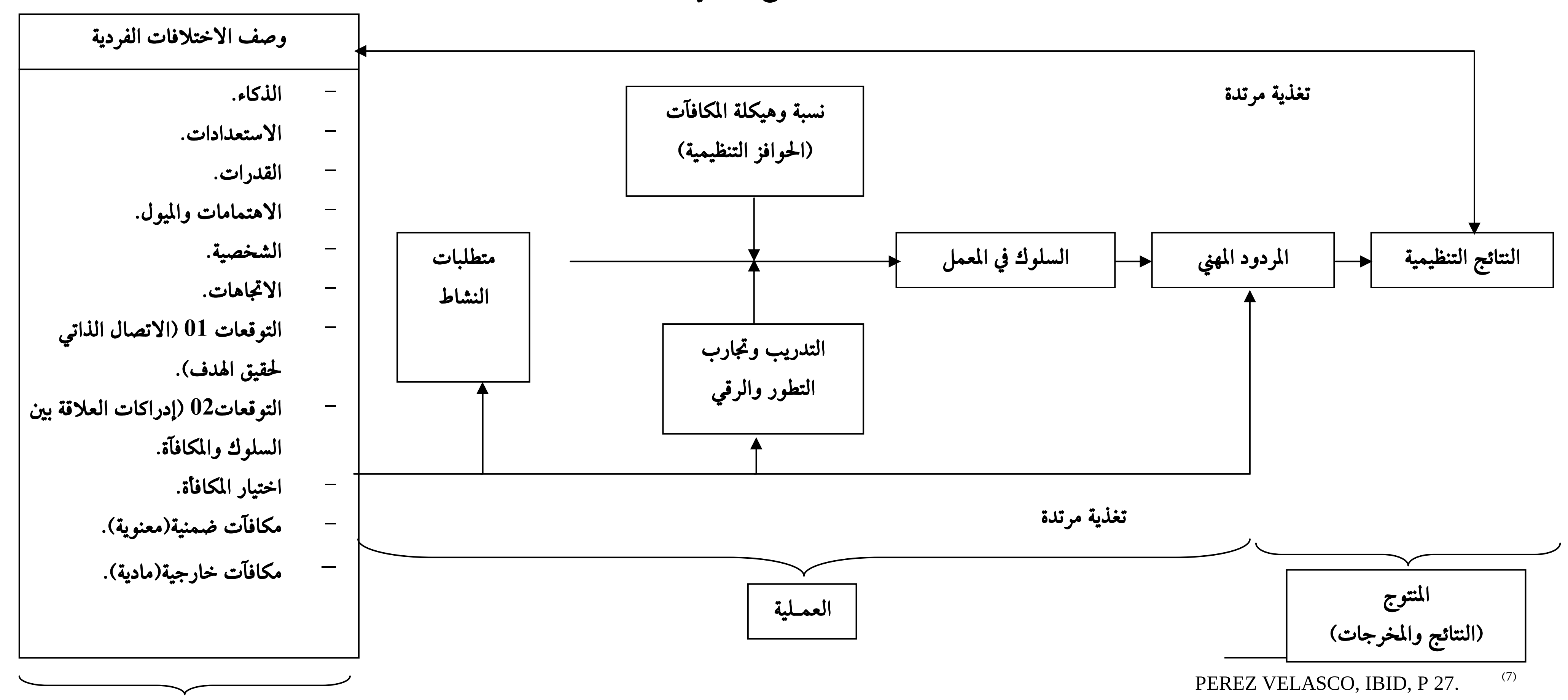
* **الفرد**: يشتمل على مجموعة من الخصائص الشخصية (الفردية) ذات التأثير على فعالية المنظمة كالذكاء، الاستعدادات، مستوى الطموح، التطلعات وتوقعات النجاح والحصول على مكافآت مادية ومعنوية.

* **العملية الإنتاجية**: وتتضمن جانبين هامين هما: السلوك أثناء العمل ومستوى التنفيذ، والهدف من وراء ذلك معرفة إلى أي مدى يمكن لسلوك معين أن يؤثر على مستوى التنفيذ تبعا لمعايير المنظمة.

  ويفترض أن التدريب المناسب وهيكلة المكافآت للمنظمة ومتطلبات النشاط يمكن أن يكون لها دور كعامل مساعد لتحقيق المردودية الفردية تحت مناخ أو بيئة تنظيمية معينة.

* **النتائج**: يرتبط هذا المجال الثالث بالآثار على المستوى التنظيمي للسلوكات الفردية بمفهوم الفعالية على شكل مستوى كفاءة وأرباح تعتبر تغذية راجعة (مرتدة) للتوقعات والاستعدادات والسلوكات الفردية في المنظمة فتحقق بذلك استمراريتها (أنظر الشكل رقم 04).

شكل رقم(04): النموذج الفردي لـ: كامبل وآخرون "Campbell & All" 1970[7]



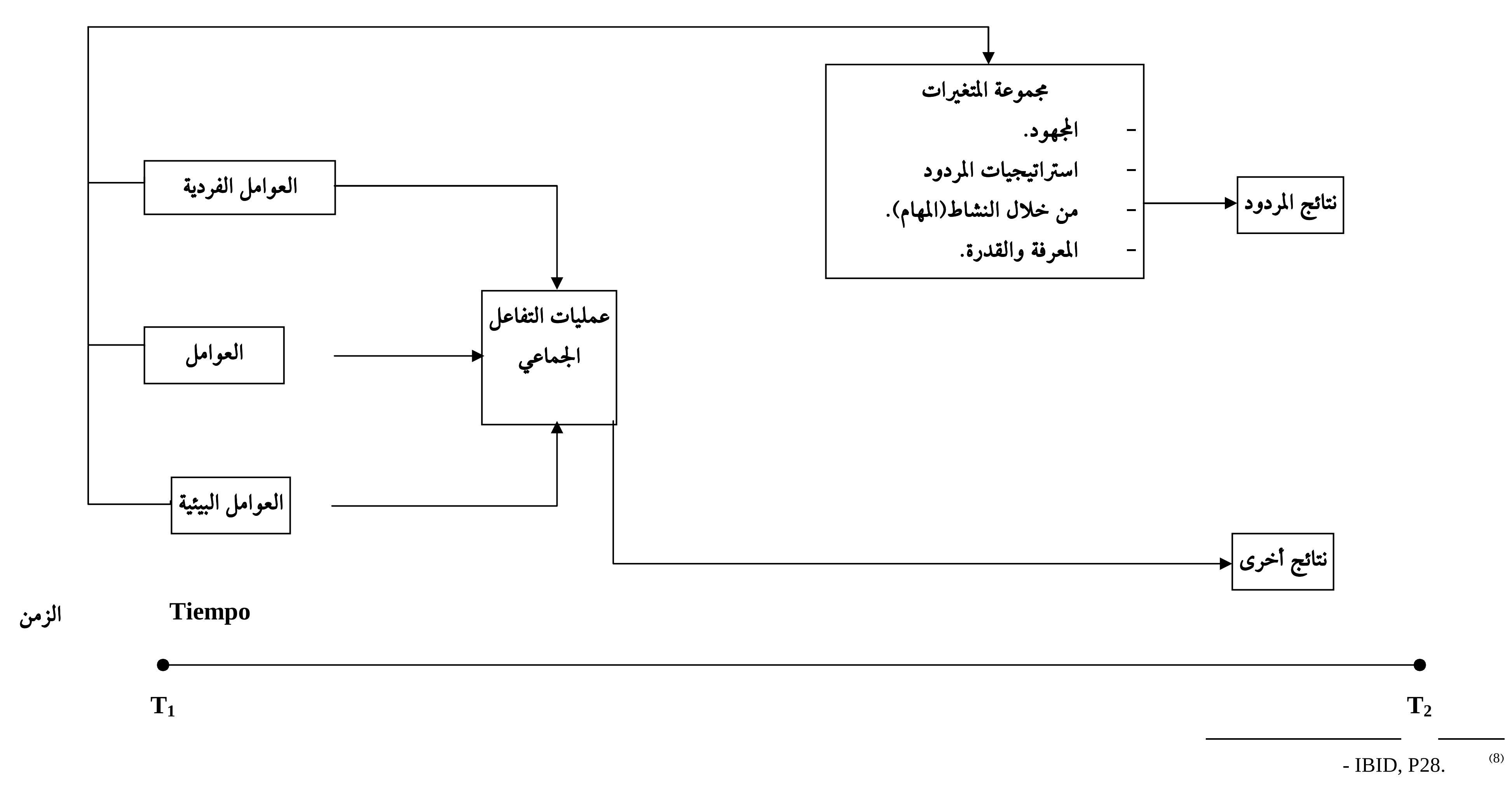
(7) PEREZ VELASCO, IBID, P 27.

3-2-2- نموذج المردود الجماعي لموريس وهاكمان:
Morris & hakman 1975:

بُني هذا النموذج التقييمي أساسا على الجماعات الصغيرة في العمـل ويحتـوي النمـوذج علـى ثلاثـة مراحل أساسية هي:

- **المدخلات**: وتظم ثلاثة مستويات:
  - العناصر الفردية: الشخصية، الاستعدادات القابلية وقدرات أعضاء الجماعة...إلخ.
  - العناصر الجماعية: نوعية الجماعة ودرجة تماسك أعضائها.
  - العناصر البيئية: أي جميع العوامل والمتغيرات الخاصة بنوعية النشاطات الجماعية، درجة الضغوط، أنظمة المكافآت.
- **العمليات الإنتاجية:** هي ذلك التفاعل المعبر عنه بالجهد والقدرات والمعارف واستراتيجيات تنفيذ العمل، وتتضمن ثلاث متغيرات: المجهود (الدافعية)، الاستراتيجيات لتنفيذ المهام، القدرات والمعارف.
- **المخرجات** "النتائج": وتبرز على المستوى الكلي والجماعي وهي الوظيفة الناجمة عن المرحلتين السابقتين بالتركيز على التفاعل الجماعي آخذين بعين الاعتبار عامل الزمن (أنظر شكل 05).

الشكل رقم(05): نموذج المردود الجماعي لـ:(هاكمان وموريس،1975) [8]

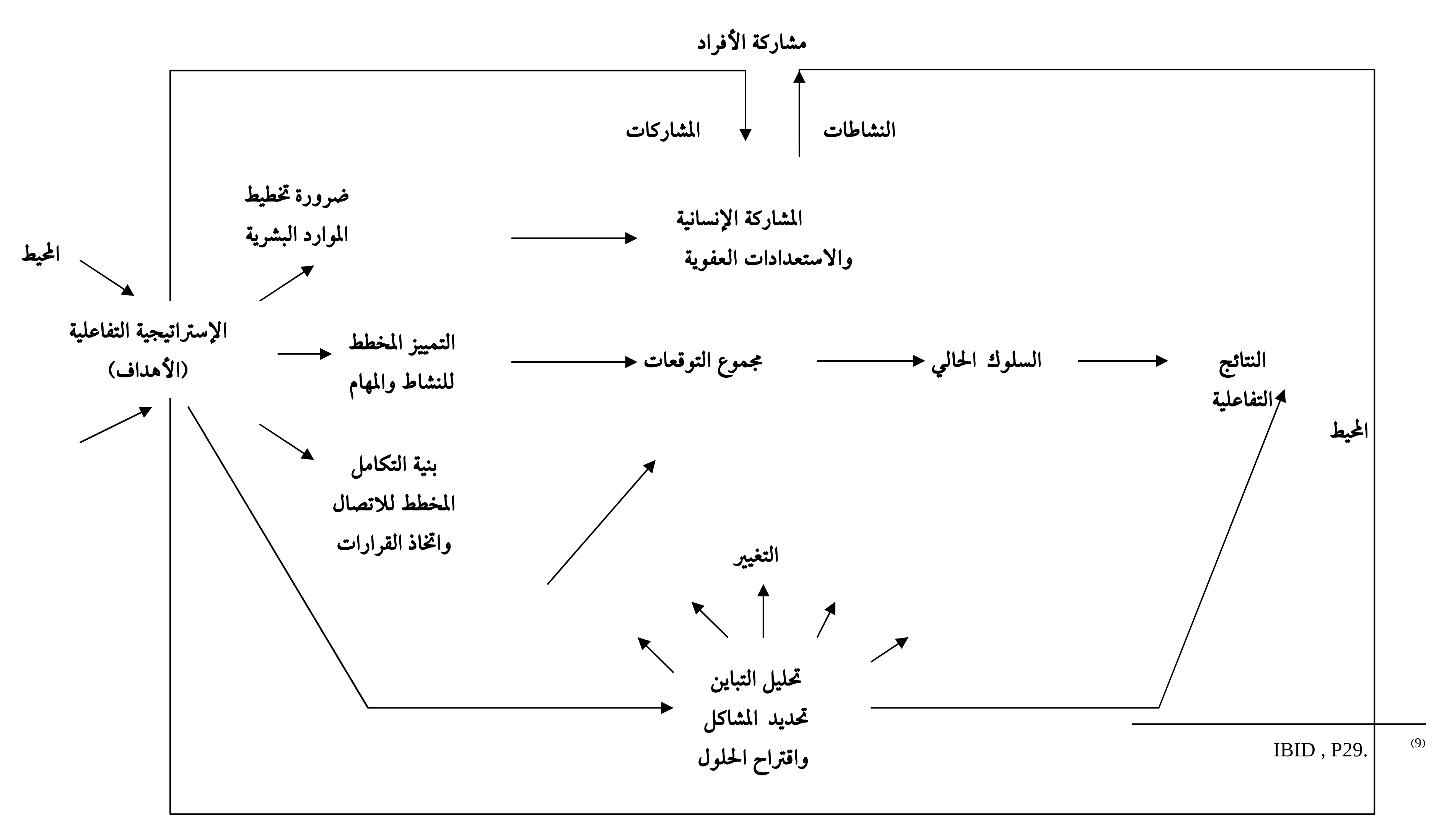


(8) - IBID, P28.

3-2-3- نموذج لاورنس ولورك Lawrence et Lorsch 1967 :

بني هذا النموذج على مبدأين هما التمايز والتكامل " الاندماج " عند تحليل المنظمة، وحسب النموذج تتفاعل الثنائية المنظمة مع المحيط بواسطة فرد أو مجموعة أفراد فيكون الاشتراك والتعاون بين المكونة البشرية دالا على التكامل والاندماج، وتحدث عمليتان في المحيط، أولهما التميز أو الاختلاف وتعني كيف تحقق المنظمة علاقة وحدات بنيها الداخلية (جماعات وأفراد للحصول على استجابات لمتطلبات المحيط(الأهداف والنتائج))، وثانيهما التكامل، ونعني به كيف تنسق المنظمة بين الجماعة والأفراد لتحقيق التعاون المطلوب والمنشود.(أنظر شكل 06).

شكل رقم(06): نموذج سير التنظيم Fonctionnement (لاورنس ولورك، 1969) [9]



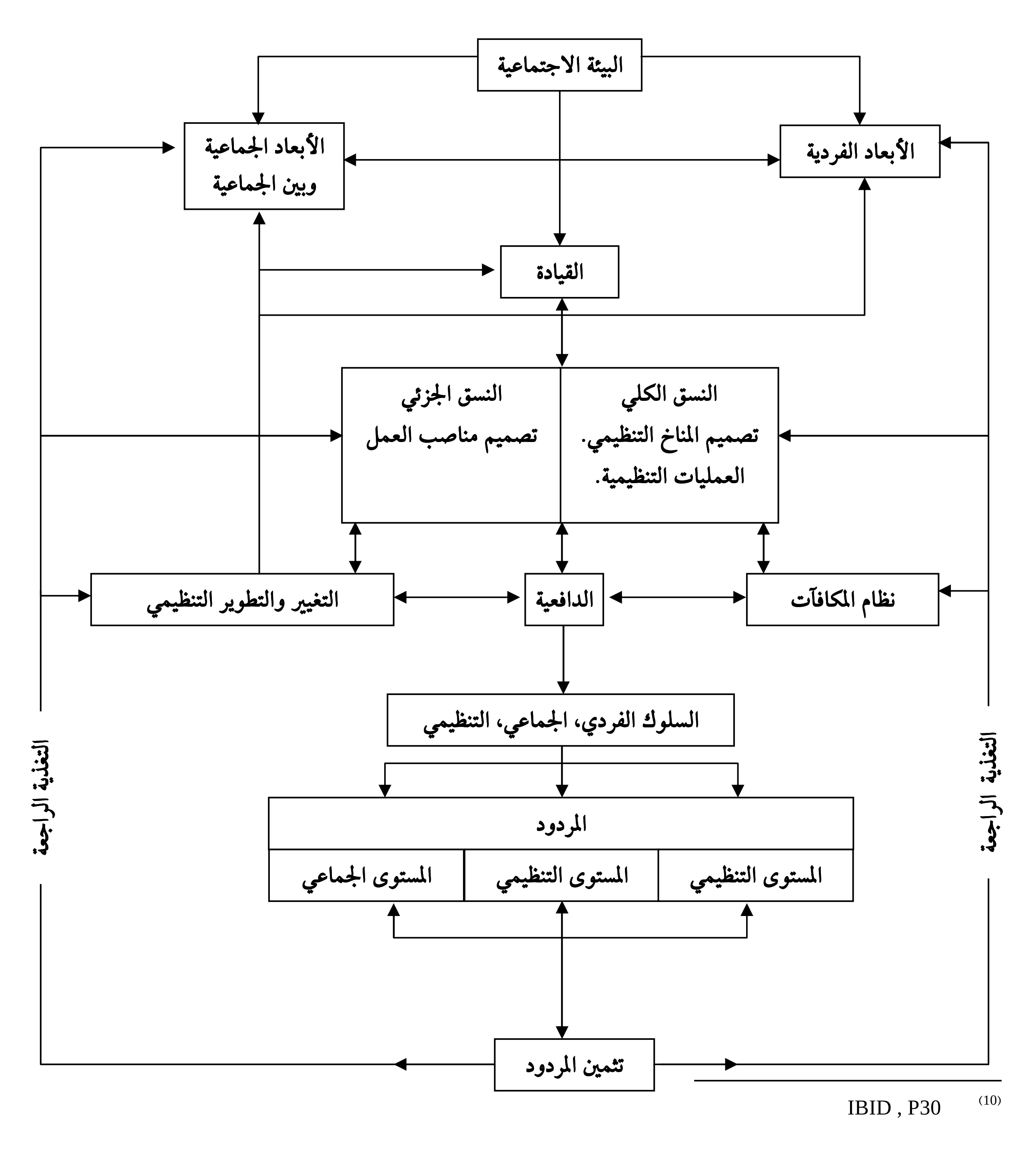
(9) IBID , P29.

3-2-4- نموذج السلوك التنظيمي الموجه نحو الردود (الاندماجي)

النموذج الإندماجي Wallace, Evancevich

لقد بين " **إفان سيفيتش**" في كتابه " السلوك التنظيمي والمردودية " سنة 1977 كيفية تداخل واندماج المتغيرات الفردية، الجماعية والتنظيمية وتأثيرها التفاعلي الكلي على المنتوج وتعتبر أصحاب هذا النموذج أن المنظمة نسق مفتوح – على غرار العالمان الأمريكيان – Katz & Kahn- فهم غير مرتبطين بنظرية محددة، وعليه يتميز النموذج بإدماجه لجملة من المتغيرات في المستويات الثلاثة للتحليل (أنظر شكل 07)

شكل(07): نموذج السلوك التنظيمي الموجه نحو المردود(الاندماجي)[10] (إيفان سيفيتش، 1977)



(10) IBID , P30

3-2-5- نموذج المنظمة كنسق تقنو ثقافي" Perez velasco 1984"[11]:

هو نموذج اندماجي كذلك سعى إلى فهم المنظمة من خلال العناصر التالية:

- المنظمة كنظام مفتوح.
- المنظمة كمجموعة بشرية.
- المنظمة كنظام ثقافي (نسق ثقافي).

يرتكز النموذج التقنو ثقافي على مفهوم أنثربولوجي للمنظمة تتكامل فيه الجوانب الفردية، الجماعية والتنظيمية ضمن نسق ثقافي، والمنظمة كنظام ثقافي تحتوي على ثلاثة أنظمة تحتية:

- **نظام تحتي إيديولوجي**: ويضم العادات، القيم، الأفكار، المعتقدات والخرافات...إلخ.
- **نظام تحتي سوسيولوجي**: ويشير إلى كل العلاقات الفردية البينية والاجتماعية داخل المنظمة على جميع المستويات (رسمية وغير رسمية...إلخ)، ونظام المكافآت الإيجابية، ونمط القيادة.
- **نظام تحتي تكنولوجي**: ويشمل نوعية تنظيم العمل، ظروفه الفيزيقية والتكنولوجيا المستعملة.

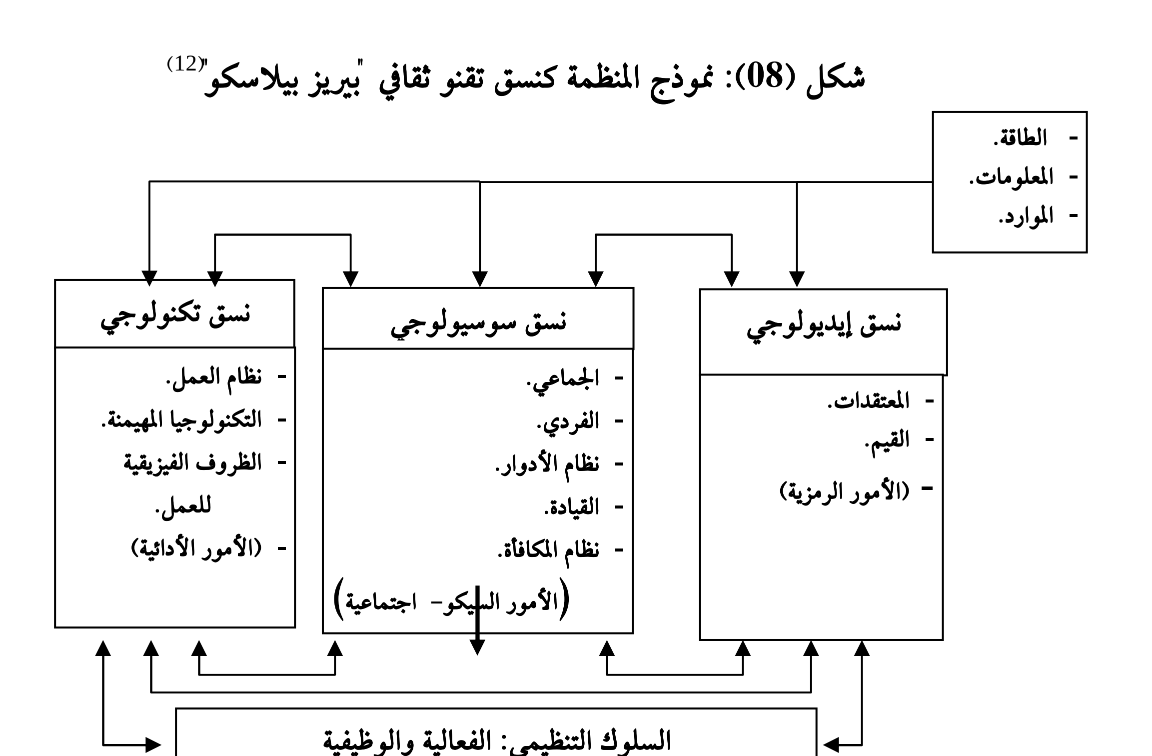
وما تجدر الإشارة إليه أن الأنظمة التحتية الثلاث تتفاعل تأثيريا فيما بينها، فبعض الدراسات أكدت على أن النظام التكنولوجي يؤثر على الأفراد والنظام الاجتماعي وحتى على النظام الإيديولوجي(الشيء الرمزي).

ويعتبر هذا النموذج مدخلا ملائما لدراسة المنظمة داخليا باعتبارها نسقا مفتوحا يؤكد على تفاعل المنظمة مع محيطها، حيث تكون المدخلات منبهات من المحيط، والمخرجات هي استجابة المنظمة لذلك المحيط.(أنظر شكل 08).

---

[11] HACHEMI LOUKIA, ESTUDIO PSICOLOGICO DELMONDO INTERMEDIO EN LA EMPRESA ARGELINA ,.TESIS DOCTORAL , MADRID,1987, P.P 101 –147.

شكل (08): نموذج المنظمة كنسق تقنو ثقافي "بيريز بيلاسكو"[12]



3-3 - تقييم أداء المنظمة (المؤسسة / الإدارة):

تغطي إدارة الأداء حاليا تقييم الأشخاص من جهة، وتقيم المؤسسة / الإدارة من جهة أخرى، وتقييم علاقتهما مع البيئة المحيطة، وكل ذلك يساهم في رفع مستوى الأداء الكلي للأفراد ومواد المؤسسة بكاملها، ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية.

3-3-1- مكونات تقييم أداء المنظمة:

يتألف تقيم أداء المنظمة من أربعة مكونات رئيسية كما يلي:

- **المكون المالي**: تقييم إدارة المواد والموجودات والاستثمارات، وتقييم التكاليف الإنتاجية ومدى تحسنها، وتقييم مدى القدرة على زيادة المبيعات والأرباح.
- **مكون العلاقة مع البيئة المحيطة:** وتشمل رضا الزبائن، وحصتهم في السوق، ورضا الموردين، وحصة الموردين في السوق والمنافسة ودرجتها، والعلاقة مع القطاع العام.
- **مكون التطوير والابتكار:** فاعلية إجراءات وعمليات الإنتاج والخدمات وخطط التطوير والمقدرة على الإبداع والابتكار، والتدريب المستمر والتحسين.
- **مكون القدرات التنظيمية:** القدرة على التغيير وإعادة التنظيم، وتوفر طاقات كامنة يمكن استثمارها، وتوافر نظم معلومات واتصالات فعالة.

وعموما يتم تقييم أداء المؤسسات وفقا لأبعاد خمس (5) تقوم على الفعالية وهي:

---

(12) PEREZ VELASCO, IBID , P31.

أ- **الفعالية المالية**: وتقاس من خلال متغيرات أساسية ثلاثة تتمثل في المردودية المالية، التجارية، معدل التمويل الذاتي.

ب- **الكفاءة الإنتاجية**: تقاس من خلال مؤشري الإنتاجية والتكاليف.

ج- **فعالية النمو**: نستدل عليها من خلال المؤشرات التالية:(نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة ونمو حصة السوق).

د- **الفعالية في السوق المالية**: (تطور مقسوم الأرباح، وتطور سعر أسهم المؤسسة)

هـ- **الفعالية الاجتماعية**: وتقاس من خلال مؤشرات تطور المكافآت المادية، تطور عدد الأفراد ومؤشر الرضا السائد لدى المستخدمين[13].

3-3-2-كفاءة التنظيم وخطوات تقييم التنظيم:

نعني به التحليل العلمي للأداء التنظيمي لتحديد درجة الكفاءة والفعالية، وصولا إلى تصميم استراتيجيات التطوير، تصل بالمنظمة إلى المستوى التنظيمي المرغوب فيه.

وهناك تساؤل يطرح نفسه بإلحاح في هذا الإطار هو:

- لماذا نقوم بتقييم كفاءة التنظيم؟
- مواجهة مشكلة غير قادرين على حلها، وتهدد بقاء المنظمة وتطورها.
- الإدارة العليا ملتزمة بتطوير التنظيم، وصولا إلى تحقيق تحسن في نتائج العمل.
- تغييرات سياسية، تشريعية، إدارية.
- وصول دعم من الخارج يتطلب تغييرات منظمة.

وعموما هناك خمس خطوات تقوم بإتباعها عند تقييم كفاءة التنظيم، وسنقوم بشرحها كما يلي[14]:

الخطوة الأولى: الاتفاق مع الإدارة

ويتضمن الاتفاق مع الإدارة العليا في المنظمة النقاط التالية:

1- التفاوض على الاتفاق / العقد:

يعتبر العقد وثيقة مرجعية هامة للعمل الاستشاري الناجح، ويمكن أن نتعرض إلى أهم النقاط الأساسية للعقد الناجح:

- أهداف العقد واقعية ومفهومة للإدارة العليا للمنظمة.
- مجال العمل محدّد ومتفق عليه.
- الحصول على المعلومات اللازمة متفق عليه.

---

(13) بوياية محمد الطاهر، إشراف أ/ د.الهاشمي لوكية : دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة 2004، ص ص121-122.

(14) أحمد رشيد: دليل تقييم كفاءة التنظيم في المنظمات العامة، مركز البحوث والدراسات البيانية، القاهرة، مصر، 1994، ص04.

- دور الفريق الاستشاري واضح.
- العائد المتوقع وتواريخ تحقيقه.
- التزام الإدارة بالنجاح في تحقيق العائد، وما طبيعة ذلك الالتزام.
- جداول التوقيت والأنشطة.
- السرية وحق المنظمة في الاحتفاظ بالمعلومات.

2- الحصول على تأمين ومساندة إدارة المنظمة:

ويتم ذلك باجتماع عام لكل المديرين والمشرفين للتعريف بالمشروع.

3- **تكوين فريق عمل**:

ويجب أن يكون هذا الفريق مشترك من الخبراء والاستشاريين والعاملين في المنظمة وفقا لمعايير محددة لاختيار المجموعة وهي:

- القدرة على جمع وتحليل المعلومات.
- الانتماء للمنظمة.
- الخبرة العملية بالمنظمة.
- القدرة على الاتصال.
- الفضول.

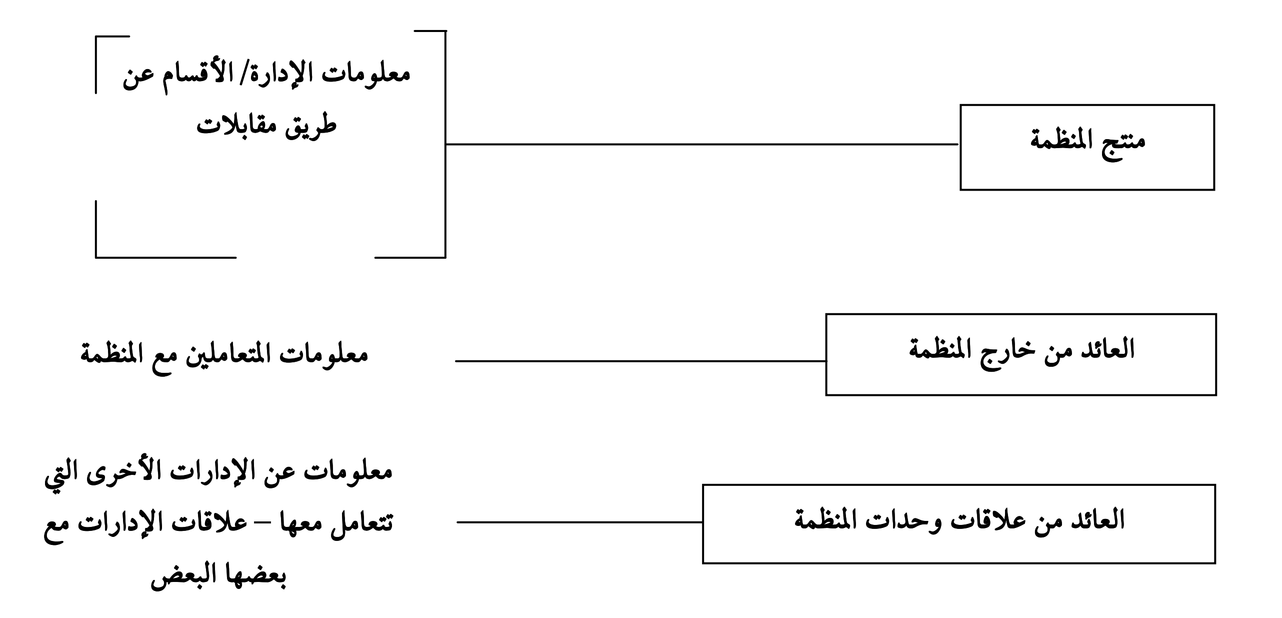
4- تحديد معايير التقييم:

في الاجتماع الأول لفريق العمل تم مراجعة العقد والأنشطة المطلوبة والعوائد المتوقعة، ثم الاتفاق على معايير لتنفيذ التعاقد وتشمل ما يلي:

- الأهداف (كما هي موضحة في العقد).
- التوقيتات (الالتزام).
- العوائد (مقسمة إلى مراحل في شكل انسيابي).

الخطوة الثانية: جمع المعلومات التنظيمية:

تتكون من ثلاث خطوات بدورها وهي تمثل مصادر لجمع المعلومات التنظيمية حسب المخطط التالي:



الخطوة الثالثة: تحليل المعلومات: ويتم ذلك من خلال الآتي:

- **التصنيف:** والمقصود به التمييز بين الخدمات/المنتجات التي تحضى برضا الزبائن (الخارجيين/ الداخليين)، وتلك التي لا تحظى بذلك الرضا.
- **التفاوتات:** المقصود هنا عرض النتائج على المديرين المختصين من خلال اجتماعات مع فريق الدراسة للتحقق من رأيهم في النتائج والاستماع إلى مقترحاتهم حول التطوير المطلوب.

الخطوة الرابعة: تخطيط التطوير: من خلال:

- **الأهداف:** تحديد مبسط ودقيق للمطلوب تحقيقه.
- **الإستراتيجية:** تحديد كيفية تحقيق ذلك.
- **صياغة الأهداف:** بمراجعة المعلومات المجموعة من طرف الفريق ومقارنتها بالواقع فيما يخص مثلا عامل الوقت المستغرق...
- **خطة التطوير:** تعد لتنفذ في ضوء الكفاءة والفعالية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: إبلاغ النتائج للإدارة العليا:

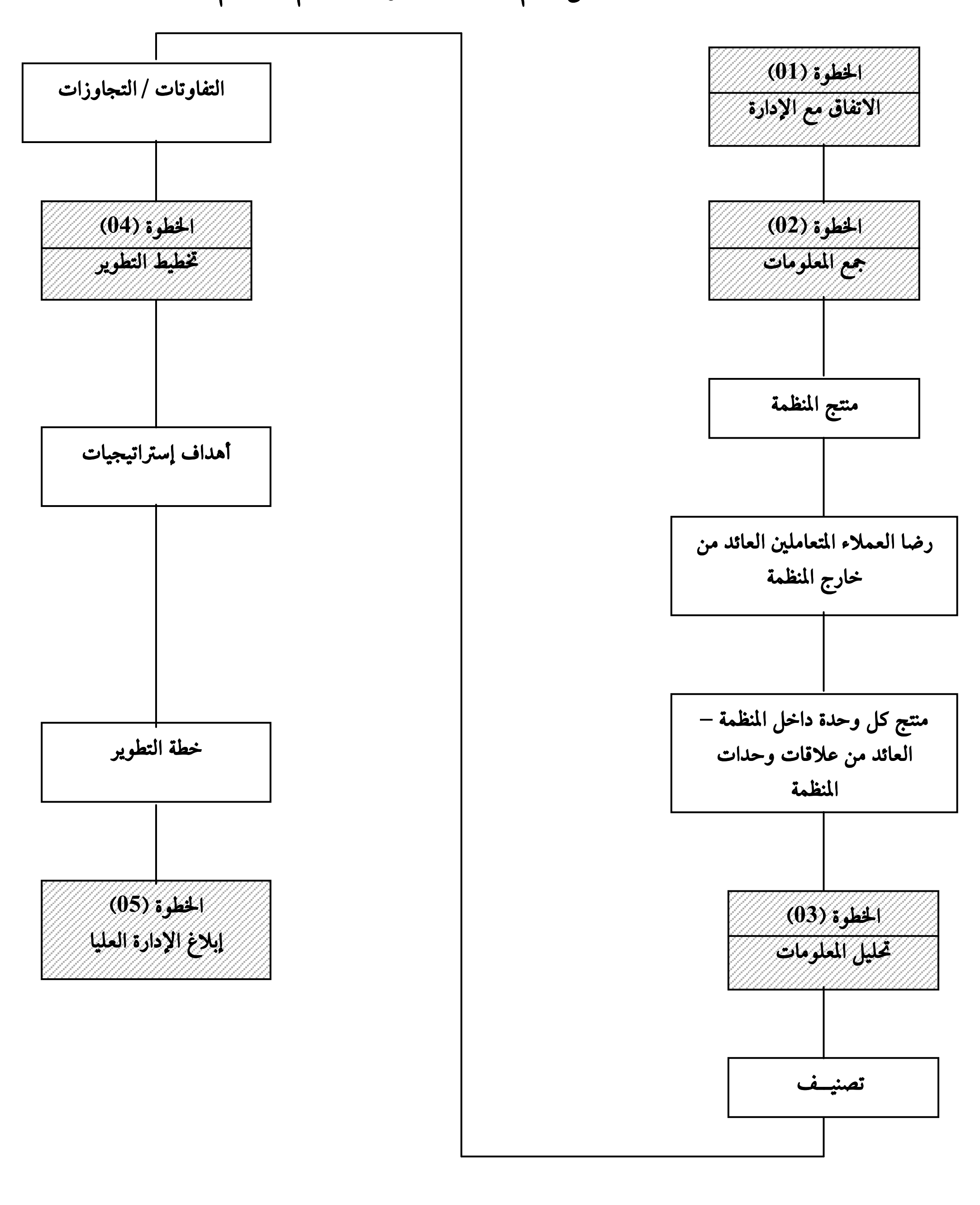
وتعتبر آخر خطوة يقوم بها الفريق المكلف بالتقييم التنظيمي من خلال تقرير يرفع للإدارة العليا من أجل:

- إعلان نهاية العمل.
- إعلان عن تلقي الخدمة الاستشارية بشكل مرض.

- تقديم خطوات التطوير المطلوبة في ضوء النتائج المتحصل عليها وملخص تنفيذي والاقتراحات عن خطط التطوير للمنظمة، ويكون التقرير مدعما بملاحق مثل الاستقصاءات والمقابلات وأهم الطرق والبيانات الإحصائية[15].

وسنقدم فيما يلي هذا الشكل والذي يوضح خطوات تقييم التنظيم السابقة وهو دليل وأسلوب مبسط لإجراء تقييم للتنظيم في المنظمات العامة بقصد تطويره[16].

شكل رقم (09): خطوات تقييم التنظيم



(15) نفس المرجع، ص ص06 –32.

(16) نفس المرجع، ص03.

3-4- إستراتيجيات البحث في التقييم التنظيمي:

هناك عدة إستراتيجيات نوعية (الطرق والمناهج المناسبة لدراسة موضوع التقييم التنظيمي)، تساعد الباحث على تحديد درجة التحكم في موضوعه وتتضمن:

أ- دراسة الحالة Etude de cas:

والتي تستخدم معلومات أو بيانات لا يتوافر للباحث التحكم فيها، حيث أن الحالة قد حدثت من قبل، أي أن البحث تم برجعية الأثر(بأثر رجعي "Rétroactivité de la recherche")، ويكون دور الباحث في هذه الحالة وصف ما جرى بعد وقوع الحدث.

وعموما تتصف الحالة بالخصائص التالية:

- أنها موقف قابل للإدراك ومنبثق من الواقع (أصالة الحالة).
- أنها موقف – مشكلة – تستدعي التشخيص وأخذ القرار.
- أنها موقف تتطلب المعالجة بواسطة المعلومات والتكوين في مجالي المعرفة والفعل.
- أنها موقف كلي.

ولدراسة الحالة فوائد كبيرة للباحث أو للسيكولوجي التنظيمي، لأنها تعتبر مرجعا يستخدم في المستقبل للقيام بالمخطط التدخلي لعلاج حالات تنظيمية مماثلة للحالات السابقة.

ب- الدراسات الميدانية:

والتي تتوافر فيها للباحث درجة من التحكم في اختيار مفردات البحث والمنهجية المراد استخدامها، والفرضية الموضوعة للاختبار في الفترة الزمنية لإجراء الدراسة، غير أن تحكم الباحث في السلوك الفعلي لمفردات البحث تبقى هي المحددة.

وتنتج التجارب للباحث فرصة التحكم أكثر في المتغيرات الرئيسية موضوع الدراسة.

فعند اختيار إحدى الإستراتيجيات التالية:

- دراسة الحالة.
- الدراسة الميدانية.
- التجربة المخبرية.
- التجربة الميدانية.

يجب أن يكون الباحث ملما بأوجه الشبه والاختلاف بين هذه الإستراتيجيات، كما ينبغي عليه اختيار الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق أغراض البحث بصورة أفضل، وتختلف هذه الإستراتيجيات حول بعض المسائل مثل[17]:

---

(17) أندرودي سيزلاجي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية،1991، ص43.

1- نوعية المعلومات أو البيانات التي توفرها.

2- مدى "نقاء" أو "عدم خلط " المعلومات، أي درجة وثوق الباحث في الاستنتاجات المستنبطة من النتائج.

3- مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة في مجالات تتعدى نطاق البحث.

4- مقدار الوقت والموارد اللازمة لإجراء البحث.

ولتقويم جوانب الضعف والقوة في الإستراتيجيات الأربع الرئيسية، يتعين على الباحث النظر في أربعة عوامل، إلى جانب معيار التحكم في البحث، وتشمل هذه المعايير الإضافية ما يلي: السيطرة، الواقعية، المدى، الدقة.

- **السيطرة:** يتماثل التحكم والسيطرة من حيث أن لكلا منهما، يتعلق بسيطرة الباحث على المتغيرات قيد الدراسة، فيما يتعلق الأول بحماية البحث من عوامل خارجية دخيلة غير مرغوب فيها، بينما تتعلق السيطرة بقدرة الباحث على تعديل قيمة متغير ما بناءا على تعديل متوقع في متغير ثان.

  وتعطي التجارب الميدانية والتجريبية المخبرية، تقديرات عالية في معيار السيطرة، وكذلك لإمكانية قيام الباحث بهذه التجارب بطريقة علمية.

- **الواقعية**: تمثل الواقعية إحدى نقاط القوة في دراسة الحالات، و التجارب والدراسات الميدانية، وذلك لتوافر درجة من الثقة لدى الباحث، بأن سلوك مفردات البحث طبيعي، وتمثل السلوك البشري الحقيقي الواقعي، في حين أن أخذ مفردات البحث من مواقع حقيقية ووصفها في مختبر، يقلل من درجة الواقعية، وذلك يمثل أحد جوانب الضعف في إستراتيجية التجربة المختبرة.

- **المدى:** يشير المدى إلى سعة الدراسة، وخاصة عدد المتغيرات وعلاقتها، ويمثل ذلك أحد جوانب القوة في الدراسات الميدانية التي تستخدم الاستبيانات، إذ من الممكن قياس متغيرات متعددة باستخدام هذه الأداة.

  أما التجارب المخبرية والميدانية فمداها محدود بحكم طبيعتها، وذلك لاهتمام الباحث بوجه عام بالعلاقات بين عدد محدود من المتغيرات.

- **الدقة:** عادة ما يكون البحث في المختبرات أكثر دقة من الدراسة الميدانية، والتي عادة ما تستخدم الإنسان، فاستخدام وسائل القياس المتعددة، مثل الملاحظة أو تسجيل التجربة على شريط فيديو لعرضها فيما بعد، يتيح للباحث فرصة الحصول على نسخة ببيانات صحيحة.

ولهذا السبب بدأ كثيرا من الباحثين استخدام الاستبيان مع المقابلات أو الملاحظة لزيادة درجة دقة قياس متغيراتهم. ويمكننا تلخيص شروط وخصائص هذه الإستراتيجيات في هذا الجدول كما يلي[18]:

---

[18] نفس المرجع، ص44.

جدول رقم: (02) إستراتيجيات البحث في التقييم التنظيمي:

الإستراتيجية	درجة التحكم	درجة السيطرة	الواقعية	المدى	الدقة
دراسة الحالة	منخفضة	منخفضة	عالية	متوسطة	منخفضة
الدراسة الميدانية	متوسطة	منخفضة	عالية	عال	متوسطة
التجارب المخبرية	عالية	عالية	منخفضة	منخفض	عالية
التجارب الميدانية	عالية	عالية	عالية	منخفض	عالية

5-3- تقنيات منهجية التقييم التنظيمي:

إن تطور أي مجال في البحث العلمي يرتبط ارتباطا وثيقا بالتحسن المطرد في أدوات ووسائل القياس التي يستخدمها، كما أنه في أي عمل علمي جاد، لا نستطيع أن نخطو خطوة واحدة دون أن نتسلح بأدوات قياس عديدة ومختلفة تبعا لطبيعة ومجال البحث لذلك فالتقييم التنظيمي يستخدم تقنيات مختلفة لجمع البيانات، أهمها تلك التي تراعي الجوانب "النفس –اجتماعية تنظيمية " Aspects –Organisationnels Psychosocio" وهي[19]:

- الاستبيانات.
- المقابلات الفردية و/ أو الجماعية.
- اختبارات قياس الشخصية، الاستعدادات، الاتجاهات، الاهتمامات والميول.
- الملاحظة بأنواعها المختلفة (الخاطفة، بالمشاركة...إلخ).
- تحليل الوثائق والسجلات.
- القياسات السوسيوميترية.
- قياس القيم.

وكما سبق وأن أشرنا، فإن التقييم التنظيمي مهم جدا للمنظمات ولعل من أبرز أساليبه، تقييم الأداء والذي يعتبر جزءا هاما جدا من نظام شامل وهو التقييم التنظيمي وعليه سوف نلفت انتباه المطلع على البحث خاصة من الطلبة والمبتدئين في البحث العلمي على أن هناك فرقا بين التقييم التنظيمي للمنظمة ككل وتقييم أداء العاملين فيها، هذا الأخير سنعمل على شرحه لاحقا.

4- تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء في المنظمات أحد الأعمال الرئيسية لإدارات الأفراد وشؤون الموظفين، لمعرفة مستوى أداء الأفراد، ومحاولة تطوير وتنمية الأداء، في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمات، ولقد عرفه "**بيش Beach** 1975 " أنه: "التقويم المنظم للفرد، مع إحترام أدائه في العمل وكوامنه للتطور.."

(19) الهاشمي لوكية: منهجية التقييم التنظيمي، مرجع سابق، ص100.

أما "**سزلاجي ووالاس Szilagyi & walace** 1980" فيعرفانه بأنه: "العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها ....".

ويرى " **فيلدمان وأرنولد Fildman & Arnold** 1983 " أنه " عملية قياس وتقويم مستوى أداء أعضاء المنظمة ". ويعرفه **درة والصباغ** (1986) بأنه" عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ".أما **منصور أحمد منصور** 1973 فيعرف الأداء بأنه " الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر في المستقبل ".

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وغيرها لتقويم الأداء، فإنها تؤكد على العناصر التالية:

- جمع معلومات وتغذية مرتدة عن العاملين في المنظمة مهما كان نوعها.
- تقويم وقياس للسلوك الأدائي للعامل أو الموظف.
- تهدف إلى معرفة أداء الفرد الحالي.
- تهدف إلى تحسينه وتطويره في المستقبل.
- المقارنة بين الفرد المنتح والأقل إنتاجا وغير المنتج[20]

4-1- أنواع التقييم:

ميز "**سكريفن Scriven** "بين نوعين من الأداء هما :

التقييم التكويني والتقييم المحصلي.

1- التقييم التكويني :Formative :

يتم حدوث التقييم التكويني، أثناء تطوير برنامج معين، أو تحسينه ويهدف إلى خدمة الهيئة العاملة في البرنامج، من خلال الإستفادة من التغذية الرجعية لنتائج التقييم، لكي تستخدم في تحسين البرنامج، وغالبا ما تبقى نتائج هذا التقييم محصورة في إطار المؤسسة ،وقد يكون المقيّمين من داخل المنظمة أو من خارجها أو المزج بينهما .

2- التقييم المحصلي Simmatine :

يتم إجراء التقييم المحصلي بعد إنهاء البرنامج، ويكون غالبا لخدمة مراقب القرار، أو صانعه، أو خدمة جهة خارجة عن النظام أو البرنامج، مثل هيئات تمويل أو سلطة معينة وفي هذا النوع من التقييم من الأفضل أن يكون المقيّمون من خارج المنظمة، لضمان موثوقية النتائج[21].

4-2- معايير تقييم الأداء:

وتتمثل في العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم ومنها:

(20) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، مرجع سابق، ص ص499-500.

(21) دهاني عبد الرحمن، صالح طويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأدرن، 2001، ص ص351-352.

1- **معايير نواتج الأداء**: وتستخدم هذه المعايير في الإنتاج الكمي وتتمثل في:

أ- كمية الإنتاج.

ب- جودة الإنتاج.

2- **معايير سلوك الأداء**: وتتمثل في:

أ- معالجة شكاوي العملاء.

ب- إدارة الاجتماعات.

ج- كتابة التقارير.

د- المواضبة على العمل

هـ- التعاون مع الزملاء.

و- قيادة المرؤوسين.

3- **معايير صفات الشخصية:**

أ- المبادأة.

ب- الانتباه.

ج- الدافعية المالية.

د- الاتزان الانفعالي[22].

لكن من أجل استخدام هذه المعايير الخاصة بالأداء، هناك عدة مبادئ تتحكم في تطبيقها أو استخدامها، ومن هذه المبادئ:

- يجب استخدام عدد كبير من معايير التقييم لإعطاء جوانب مختلفة له.
- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأن تركز على جوانب ملموسة في الأداء كلما أمكن ذلك.
- لكي تكون المعايير موضوعية، يجب الاعتماد على دراسة وتحليل العمل.
- يمكن أن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها، وعلاقتها بالأداء.

معايير نواتج الأداء أكثر موضوعية، وتليها المعايير الخاصة بالسلوك، ثم معيار صفات الشخصية التي تعد أقل كفاءة[23].

3-4- مستويات تقييم الأداء:

يعتبر الأداء ظاهرة معقدة تتألف من أبعاد عديدة، ومن أصعب المشكلات التي يواجهها المقيّم عند الإعداد للتقويم، أي بُعد أو جانب يلزم تقويمه، ولقد أشار باحثو السلوك التنظيمي في هذا الإطار إلى أن

---

(22) أحمد ماهر: الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، جامعة الإسكندرية مصر، 2003، ص 373.

(23) نفس المرجع، نفس الصفحة.

هناك خمس مستويات كما يلي:

1- نتائج المنظمة أو المشروع (مثل الأرباح أو الأسهم في السوق...).
2- نتائج الوحدة أو القسم (مثل كفاءتها أو معدلات الحوادث أو مستويات الإنتاج ...).
3- نتائج أعمال الفرد (مثل عدد الوحدات التي ينجزها العامل وفاعلية المشرف في توجيه عمل مرؤوسيه أو إنتاجية أحد محللي النظم أو نوعية العلاج الذي استخدمته ممرضة).
4- سلوك الفرد (مثلا الخطوات التي تبعها مبرمج الحاسوب في إعداد برنامج، أو طريقة أحد المديرين في قيادة مرؤوسيه...).
5- السمات الفردية التي تؤثر على السلوك (مثلا الاتجاهات والمعتقدات والتوقعات والمهارات والاستعدادات والميول والقدرات...).

ويؤثر كل مستوى للأداء على المستويات اللاحقة، وعلى ذلك ستؤثر المهارات في الرياضيات، على سلوك المبرمج (إجراء حسابات غيبا) عند تصميم برنامج في الحاسوب الآلي، حيث سيكون لعملية إجراء الحسابات الرياضية بالتالي تأثيرها على إنجاز العمل، وجودة البرنامج الذي يقوم الشخص بتصميمه، كما سيؤثر مدى نجاح المبرمج (والموظفين الآخرين في جماعة العمل) في أداء مهامه على الإنتاجية والمقاييس الأخرى لفاعلية إدارة البرمجة والنظم بأكملها، وعليه فنتوقع أن يكون لمستوى الكفاءة تأثير على عائد أسهم المنظمة ككل[24].

وتشير بحوث السلوك التنظيمي في عمومها، إلى أن هناك عاملا أساسيا يحدد مستويات التحليل التي تستخدم في تقويم الأداء، وهو الغرض أو الهدف المراد تحقيقه من تقويم الأداء.

4-4- وظائف نظام التقييم:

وظائف عديدة نوجز أهمها فيما يلي:

- يجب التقييم عن حاجات القادة الإداريين لامتلاك مؤشرات تسمح لهم ببرمجة أعمالهم وتحسين إستراتيجياتهم، وتحريك الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- يعتبر أداة ووسيلة إدارية، تتولى وظيفة تشخيص نقاط القوة أو/ ونقاط الضعف في منظمة ما.
- كما يمثل التقييم أداة برمجة، وظيفتها تنبؤية توجّه التطور والآفاق المستقبلية للمنظمة.
- يُعدّ التقييم أداة ترتيب وتأهيل من خلال وظيفة تحسين وتطور قدرات الأفراد والعاملين وأدائهم مما ينعكس بالإيجاب على المنظمة المشغلة.
- يحقق التقييم متطلبات الموارد البشرية في كل المستويات الوظيفية، لأنه يبين بوضوح أداء كل فئة منهم قياسا إلى الآخرين.

---

(24) أندرودي سيزلاجي ومارك جي والاس: مرجع سابق، ص381.

4-5- أوجه استعمال نظام التقييم:

تتعدد مجالات استعماله، فهو فن وعلم ومعرفة ومهارات موزعة بين الأفراد المختصين في مختلف الميادين من النشاطات: منهم المستشارين والباحثون في العلوم الاجتماعية، والمقيّمون الدّاخليون في المنظمات والإدارات ولعل هذا التنوع في الاستعمال، والكثرة من الفاعلين في مجال التقييم يفسر الفائدة التي يثيرها التقييم في المنظمات.

- **ماذا تتوقع المنظمات والأفراد العاملون فيها من ممارسة التقييم؟:**

- يعد بعضهم أن التقييم، من خلال المعرفة الدقيقة للحقائق الإدارية يسمح بزيادة فاعلية المنظمات، وبذلك يندرج التقييم عندهم في إطار منطق عقلنة العمل.
- في حين يخشى آخرون، بالعكس، من الاستعمال الإيديولوجي للتقييم أكثر من الاستعمال العلمي في استعماله التطبيقي، فالتقييم بالنسبة إليهم هو علاقة تجارية يهدف لتحسين صورة المنظمة، وهو أداة تضفي الشرعية على الفعل المؤسسي.
- يتباين استعمال التقييم في ميادين العمل إذ يكون قويا في وزارات التجهيزات والأشغال العامة، وفي الصناعة، الاتصالات والبريد والعمل الصحي، بينما يكون ضعيفا في الوزارات غير الإنتاجية.
- يعدّ التقييم أداة إدارة في القطاع التجاري لأنه يهدف إلى توحيد المورد البشري في المشروع الجماعي.
- يكون التقييم مقبولا أكثر في الدوائر البعيدة عن المركز والمفوضة بالصلاحيات (اللامركزية) لأن المسؤولين في تلك الإدارات الفرعية يجمعون فكرتين رئيستين هما: فكرة المسؤولية الجماعية، وفكرة المتابعة المنهجية للنتائج.
- تقف النقابات إلى جانب مبادئ التقييم، على الرغم من أنها ترفض بوضوح كل استعمال بيروقراطي بحت للتقييم الذي يقود إلى البطالة أو التسريح من العمل أو إعادة نشر العاملين في مواقع أخرى.
- يبدوا التقييم كأداة إعادة فرض الشرعية على الوظيفة / العمل لأنه لا يمكن الحصول على الاستدلالية دون المسؤولية ولا امتلاك المسؤولية دون التقييم، ولا التقييم دون النتائج.
- يشكل التقييم سلطة حقيقية في المؤسسة /الإدارة لأنه يكشف لها نتائج العمل، وتستخدم مؤشراته باتجاهات مختلفة.

5- أهمية نظام التقييم وأهدافه:

يعد التقييم مهما للمنظمة في جانبها الإداري والتنظيمي وكذا الجانب البشري لأنه يفيد في تحقيق الجوانب التالية[25]

[25] محمد مرعي مرعي: مرجع سابق، ص ص16-22.

- **تحديد الحاجة من الموارد البشرية:** يساهم التقييم التنظيمي بصفة عامة والتقييم الأداء والفاعلية بصفة خاصة في تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية وذلك في ضوء قدرة العاملين الحالية على الوفاء بمتطلبات أعمالهم وواجباتهم تبعا للأهداف المحددة.
- **تقييم سياسات الاستخدام والتوظيف**: يفيد التقييم في الاختيار الحسن للموارد البشرية في المنظمة من خلال التعرف على المنهجية العلمية والفنية، وكذلك إلى مدى حسن انتقائها واندماجها في العمل الذي كلفت به خلال السنة الأولى من عملها ليتضح في ضوء ذلك الاستمرار أو التعديل أو إلى تغيير سياسة الاستخدام المقررة.
- **تحسيس العاملين بالمسؤولية ورفع الروح المعنوية لديهم**: يدرك العامل بعد تقويم أدائه من قبل الإدارة بأنه سيترتب عليه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي والعمل الذي يؤديه، لذلك يقوي لديه الشعور بالمسؤولية، ويتفانى في بذل مجهود إضافي لتأدية العمل على أكمل وجه لكسب رضى المشرفين عنه. كما أن تقدير العمل من قبل إدارة المنظمة يخلق جوا من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين والإدارة، مما يوفر جوا من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ورفع الروح المعنوية لديهم.
- **تطوير الكفاءة والأهلية لدى العاملين**: ويعد قياس الأداء وسيلة ناجحة وفعالة ليتعرف كل فرد على حقيقة أدائه، ومدى كفاءته وأهليته في مجال عمله، وكذلك نقاط الضعف وكيفية تلافيها وتجاوزها.
- **الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية**: يحقق تقييم الأداء القائم على الموضوعية في معاملة العاملين وفق قواعد وأسس سليمة وعادلة الانطباع العام لدى الأفراد بأنهم متساوون في تقدير الأجور ومنح المكافآت والحوافز التشجيعية والمعاملة الإنسانية...تبعا لمدى مساهماتهم وكفاءتهم.
- **الترقيات والتقدم المهني:** يفيد تقييم الأداء في التعرف على استحقاق كل عامل والكشف عن قدراته ومؤهلاته خلال سنوات عمله الوظيفي، كما يعد تقييم الأداء وسيلة فعالة لمعرفة العاملين غير المتوافقين في عملهم الذي لا يتناسب وقدراتهم مما يسمح بنقلهم إلى وظائف أخرى للاستفادة من كفاءتهم وحسن إنتاجيتهم.
- **تحديد الحاجة إلى إعادة التنظيم البنيوي (الهيكلة التنظيمية):** يظهر التقييم التنظيمي وأداء الموارد البشرية مدى ملائمة البنية التنظيمية لتنفيذ المهام المقررة في المنظمة بما يتوافق مع الأهداف والخطط الموضوعة ويكشف نقائص الواقع التنظيمي ويبرر قرارات إعادة التنظيم والبناء الهيكلي تحقيقا للتوافق بين متطلبات تنفيذ المهام والبنية التنظيمية.
- **تحديد الحاجة من التدريب والتأهيل**: مفيد التقييم التنظيمي في كشف جوانب النشاط والأعمال التي تتطلب برامج تدريبية لرفع مستوى كفاءة العاملين، وكذلك يعتبر وسيلة لتقويم برامج التدريب السابقة والوقوف على مدى فاعليتها، ومن ثم إعادة توجيهها بما يتوافق مع احتياجات المنظمة.

- **لماذا يعتبر تقويم الأداء مهما بالنسبة للمنظمات؟:**

تحصل المنظمات على معلومات مرتدة بمراجعة وتقويم الأداء مما يسمح بإجراء تعديلات لتلاءم البنيات التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية (بما في ذلك اتخاذ القرارات والاتصال) وترمي هذه التعديلات إلى تحسين الأداء من خلال التغيير التنظيمي وعليه فتقويم الأداء عملية نحصل من خلالها على معلومات مرتدة حول فعالية العاملين بالمنظمة لكي تتم عملية المراجعة والمراقبة واتخاذ القرارات التنظيمية ولذلك يمثل التقويم مسألة إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمات الفعالة، كونه طريقة يتم بموجبها إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة.

5-1- أهم الأغراض الإستراتيجية لتقويم الأداء:

يعتبر تقويم الأداء أهم وسيلة متوافرة لدى المنظمة لتحقيق الفعالية التنظيمية (ووضع و بلوغ الأهداف)، وفيما يلي أهم الأعراض[26]:

1- قرارات الترقية والنقل أو الفصل من الخدمة.
2- معلومات مرتدة للموظفين، فيما يتعلق برأي المنظمة حول أدائهم.
3- تقدير مدى الإسهامات النسبية التي يقدمها الأفراد وكل الوحدات الإدارية في تحقيق الأهداف العليا للمنظمة.
4- قرارات المكافأة.
5- معايير لتقويم فعالية قرارات الاختيار والتعيين وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في كل أقسام المنظمة.
6- توفير معلومات لوضع خطط جدولة العمال والموازنة وتخطيط القوى البشرية.

وعموما هناك مجموعة من الأغراض الإدارية والسلوكية يتم تحقيقها بواسطة تقويم الأداء، ويحدد مستوى التحليل المناسب لاستخدامه في قياس الأداء والجدول الموالي يوضح ذلك جليا:

(26) أندرودي سيزلاجي، مرجع سابق، ص378.

الجدول رقم (03) مستويات تحليل وأغراض تقويم الأداء[27]

الغرض	مستوى التحليل
- الترقية والنقل وإنهاء الخدمة	نتائج عمل الفرد وسلوك الفرد
- التغذية المرتدة للعاملين	نتائج عمل الفرد وسلوك الفرد
- تقويم الجدارة النسبية للفرد والجماعة	نتائج عمل الفرد
- المكافأة والعلاوة	نتائج الوحدة أو القسم
- تقويم قرارات الفعالية والاختيار والتعيين	نتائج المؤسسة
- تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية	نتائج عمل الفرد و سلوكه
- تقويم فعالية التدريب	نتائج عمل الفرد والسمات الشخصية لديه
- المعلومات اللازمة للموازنات وتخطيط القوة العاملة وجدولة الإنتاج	نتائج عمل الفرد والسمات الشخصية لديه
	نتائج عمل الفرد ونتائج نشاط الوحدة أو القسم

وعموما يتبع نظام التقييم تحقيق هدفين هما:

- تحسين الاتصال بين الإدارة أو الإطارات المسيرة والملاك البشري من العاملين وخلق مناخ عمل أكثر ملائمة.
- جعل القرارات المتخذة أكثر عقلانية، لتسمح بتحديد المشروعات المهنية وتوجيهها، ويمكن تصنيف القرارات التي يحسنها التقييم بثلاث مستويات هي:
  - التغييرات في التسميات الوظيفية، والترقيات والنقل أو التحولات.
  - الأعمال التي تهدف إلى تحسين القدرات والتنظيم (عبر التدريب).
  - تسوية الأجور.

وفي إطار هذه القرارات، يجب أن يركز التقييم على ما يلي بشكل أولي:

1- الأشخاص (العمال).
2- الأعمال والوظائف.
3- النتائج.

لذلك من الضروري أقلمة وتكييف نمط التقييم مع الأهداف المحددة، كي يبلغ الفوائد الكبيرة المرجوة منه، سواء ما تعلق بالمنظمة ككل أو إدارة الموارد البشرية.

---

(27) نفس المرجع، ص384.

6- أبعاد نظام التقييم:

يعني التقييم في أبسط معانيه، القياس والمحاكمة، ويعرض مجموعتين من المؤشرات الكمية والكيفية فهو حكم صادر على معطيات بالقياس إلى قيمة ما، ويتألف من تفسير وتحليل نتائج الخيارات التنظيمية وملاحظة النتائج الموضوعية، وطالما يتبع التقييم التنظيمي تحقيق عدة أهداف في إطار الفعالية التنظيمية وعموما هناك ثلاث أبعاد.

6-1- البعد الاقتصاد ي لنظام التقييم:

تشكل الحاجة إلى الشفافية المالية أساس نجاح تقييم المنظمات والإدارات، وتسمح كل من الرقابة المالية والتدقيق المحاسبي بالتحقق من وثوقية النفقات الجارية وقانونيتها وحسن استعمالها وتعتبر نتائج السياسات والإستراتيجيات العامة وآثارها ونتائجها.

وإلى جانب الفائدة العملية لهذا البعد (تشجيع أفضل سيطرة على النفقات)، هناك أيضا فائدة منهجية تدعيما للطابع العلمي والمهني وهذه المهنية للتقييم ضرورية جدا للمنظمة التي تعتبر كنسق مفتوح على المحيط تربطها به شبكة من العلاقات تضمن لها بقاءها وإستمراريتها.

6-2- البعد الاجتماعي لنظام التقييم:

يهدف التقييم التنظيمي إلى تحليل العلاقات التفاعلية بين المنظمة ووسطها الاجتماعي لاحتلال المكانة المرجوة والإجابة بأقصى فاعلية ممكنة على طلبات المستفيدين وأن الخدمة المقدمة أو (الإنتاج) يقابل توقعات الجمهور وضمان المعادلة بين الطلب / العرض في المنظمة.

وعليه يستند تقييم إستراتيجية أي منظمة على السياق الاجتماعي لتنفيذها عبر التمحور على تحليل وجهات نظر الفاعلين الذين يعيشون في الواقع نتائج تلك الإستراتيجيات المتبعة.

ويتألف التقسيم الاجتماعي من إقامة علاقة بين التقييمات الفردية للأشخاص والتقييم الجماعي للمنظمة في إطار الثقافة السائدة في المجتمع.

6-3- البعد السلوكي / الأخلاقي لنظام التقييم:

ونعني بهذا البعد محتوى التقييم وكيفية تطبيقه وتكون قضية محتوى التقييم مرتبطة بدقة مع قضية المنهجية وعندما يتم طلب تقييم ما يتساءل المقيّمون عن موضوع التقييم:

- ماذا نقيم، ولماذا ؟ وعن شرعية المقيّم (من يختاره، ومن يقيّمه، وما هي أخلاقياته؟)

ويتساءلون أيضا عن دورهم في مسار التقييم: تبعا لأية معايير يمكننا التقييم، وكيف سترتبط منع إجراءات التقييم؟

يشتمل البعد الأخلاقي للتقييم على احترام أدبيات الممارسات التقييمية، التي تخص أيضا وبشكل جيد، خيار المقيّمين (الكفاءة والاستقلالية، والمعايير الموضوعية، وشفافية الاختيار) وكذلك مسار التقييم

(وضوح الأهداف والمنهجيات وعدم تحيز الأحكام، واستشارة مختلف الفاعلين)، وإعلان النتائج (عودة المعلومات للأشخاص المستجوبين، وحق الجواب المعترف به للأفراد وللنقابات).

وهكذا يجب أن يستند التقييم إلى المبادئ الأخلاقية التي تولد الفعل الإداري في المنظمة(28)

7- العوامل المحددة لنظام التقييم:

تختلف أنظمة التقييم لمنظمة (مؤسسات/ إدارات) تبعا لعدة عوامل نوجزها فيما يلي(29):

- **تاريخ وثقافة المؤسسة:**

يتعلق محتوى وممارسة التقييم التنظيمي بالمفاهيم الثقافية السائدة وبتاريخ المؤسسة، والنسق القيمي الذي يدافع عنه الأشخاص، وعليه فالتقييم الذي يسعى إلى النيل من أو إزالة تاريخ وثقافة المؤسسة يتعرض لعدم القبول وسوء الفهم والتأويل من قبل المورد البشري للمنظمة.

- **حجم وقطاع المؤسسة:**

وهما عاملان محددان بشكل مباشر لمحتوى نظام التقييم، ذلك أن المؤسسات الكبيرة والتي تعمل في ميدان المنافسة الدائم تسعى باستمرار إلى تحديث وتطوير نظام التقييم بما يتماشى والتوجهات الحديثة على الصعيد الفردي، كما إن قطاع العمل (خاص أو عام...) يفرض نفسه.

في اعتماد المؤسسة أنظمة التقييم الملائمة.

- **التوجهات الإستراتيجية (الاقتصادية/ الثقافية/ الإنسانية) للمؤسسة:**

تحدد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة في مختلف المجالات معايير أنظمة التقييم ذلك أنها تتطلب مستوى من الأداء الفعال لدى الملاك البشري ويسهم في تحديد أنماط القدرات الكامنة لديهم للتطور المستقبلي للمؤسسة.

- **أسلوب الإدارة العامة السائد:**

يعد عاملا أساسيا في تحديد نظام التقييم وطريقة تنفيذه آخذا بعين الاعتبار أولويات المؤسسة بما يتناسب مع الحركية المتبعة في الممارسة الإدارية من مرونة وتجديد أو ركود و جمودية.

- **أسلوب إدارة الموارد البشرية السائد:**

إن المؤسسات التي تفتقر إلى أسس إدارة الموارد البشرية يكون التقييم التنظيمي فيها متخلفا ولا يعبر عن التطور الحاصل في عالم الإدارة الحديثة.

- **طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة:**

تحدد أنماط العلاقات الاجتماعية المتوافرة داخل المؤسسة ومع البيئة المحيطة (الدولة، النقابات، الزبائن، الموردين...) محتوى نظام التقييم وكيفية ممارسته بفاعلية ومرونه تتناسب مع آليات العلاقات القائمة. وما تجدر الإشارة إليه أن التقييم التنظيمي أشمل من تقيم الأداء، حيث لاحظنا لدى بعض من مدراء

---

(28) محمد مرعي مرعي: مرجع سابق، ص ص25-28.

(29) المرجع نفسه، ص ص30-31.

وإطارات المؤسسات الوطنية، وحتى عند بعض من طلبة فروع علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، ولإزالة هذا الغموض نستطيع القول أن التقييم بصفة عامة يجب أن يشمل ما يلي[30]:

- o تقييم الهيكل التنظيمي.
- o تقييم أداء القوى البشرية العاملة.
- o تقييم نظم وأساليب العمل والأنظمة المساعدة.

ونقصد بالأنظمة المساعدة السياسات الفعالة في مجالات الاختيار والتوجيه المهني، التدريب، الأجور والحوافز والترقية، ظروف العمل...

- تقييم أنماط التسيير والإشراف.
- تقييم الإنتاج والإنتاجية ويشمل من الناحية الاقتصادية خاصة الرقابة على الإنتاج والمبيعات كما وتكاليف وكذلك الرقابة على جودة الإنتاج في المنظمة وتعدّ الرقابة عملا ضروريا للتأكد من أن الأهداف قد تحققت كما هي محددة في الخطط، وفي حالة فقدان المطابقة بينهما تتخذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات وتقويم السياسات العامة للمنظمة ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية[31].

ونظرا لأهمية تقييم أداء القوى البشرية العاملة، على اعتبار أن الإنسان هو المورد الأساسي لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها، وأنه المقوم الرئيسي لنجاح المنظمة وتطورها أو تلاشيها واضمحلالها، وعليه سنخصص فيما يلي شرحا لأهم الفوائد التي يجنيها القائمون على شؤون المنظمة والتي تساعدهم في تحقيق الفعالية المنشودة من خلال عملية تقييم الأداء.

8- تقييم أداء القوى البشرية العاملة:

تقضي المصلحة العامة للمنظمة بأن يعهد بالوظائف والأعمال إلى الأكفاء من العاملين لتحمل أعبائها، وأي تجاهل لهذا المبدأ يعني بالضرورة هدر للإمكانيات العامة وسوء استغلالها، ولهذا وجدت معايير ومستويات محددة لقياس كفاءة العاملين والتأكد من صلاحيتهم بصفة دائمة لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فضلا عن صلاحيتهم للتقدم وأهليتهم للترقية، ويعني قياس كفاءة العاملين تحليل وتقييم أدائهم لعملهم ومسلكهم وتقدير مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في ممارسة الوظائف التي يشغلونها وإمكانيات تقلدهم مناصب وأعمال ذات مستوى أعلى، وعليه فقياس الكفاءة يأخذ بعين الاعتبار كلا من الأداء الحالي للعاملين، وقدراتهم المستقبلية ويحقق النظام قياس كفاءة أداء القوى البشرية العاملة فوائد عديدة أهمها[32]:

---

(30) إبراهيم حياني: التقييم الإداري للمشروعات، جامعة حلب، سوريا، 1990، ص80.

(31) أكرم شقرا: إدارة المنظمات الصناعية، جامعة دمشق، سوريا، 1995، ص397.

(32) إبراهيم حياني: مرجع سابق، ص ص 106-107.

1- توفير معلومات هامة عن العاملين لتحديد بداية محاولات الإصلاح لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستويات الأداء.
2- حثّ العاملين على تطوير أدائهم وتقدير الكفاءة و تبصيرهم بنواحي ضعفهم، والعمل على تقويتها لتفادي السلوك الذي يقلل من تقدير الرؤساء للأداء المقدم.
3- استمرار الرقابة والإشراف على أداء العاملين لتقدير الكفاءة تقديرا صحيحا وواقعيا ومستمرا، ومن ثم تقييم مدى قدرة الرؤساء على توجيه مرؤوسيهم والإشراف على أعمالهم وترشيد سلوكهم، وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية يدعم العلاقة بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى مبنية على قواعد موضوعية عادلة جوهرها كفاءة الأداء فيما يخص السياسة المتبعة في التوظيف والترقية...
4- كشف المشكلات الإدارية التي تعود إلى عيوب تنظيمية أو قانونية وتوجيه انتباه الإدارة إلى علاجها لتوفير المناخ المناسب للأداء السليم.
5- توفير أساس عادل وموضوعي ترتكز عليه عمليات الترقية والنقل ومنح العلاوات والمكافآت التشجيعية وغيرها، ومن ثم استبعاد الحكم العشوائي في هذه الأمور.
6- تقدير مدى سلامة سياسات التوظيف والتعيين أو اختيار فاعلية البرامج التدريبية ومدى تحقيقها لأهدافها (أي إلى أي مدى تحقق هدف وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب في رفع مستويات الأداء).

8-1- طرق وأساليب التقييم[33]:

لقد حدد الباحثون خمس (05) طرق وهي:

01- الرسومات التصويرية:

يعتبر التقييم التصويري أبسط أنواع التقييم المعروفة، ويتكون من مقياس مدرج يمتد من درجة ضعيف إلى درجة قوي جدا لكل عامل من العوامل المراد قياسها، وقد يأخذ المعيار التصويري كلمات وصفية "لا أوافق" أو "مناسب جداً"...إلخ أو يأخذ قيما نسبية بحيث يقسم المعيار إلى عشرة (10) درجات مثلا ويعطي لكل عامل القيمة التي تتناسب مع وزنه أو أهميته.

02- مقارنة العاملين:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الترتيب الرتبوي أو طريق الازدواج، فالترتيب الرتبوي هو إظهار العوامل أو الأفراد في سلم قيمي متدرج من أعلى إلى أسفل أو العكس، لتبيين قيمة أو أهمية ذلك العامل بين العوامل الأخرى، فالمهمة ترتب في أعلى السلم والأقل أهمية في أدناه.

03- أسلوب الازدواج:

وفيه يقارن كل عامل مع كل عامل آخر في المجموعة وصولا إلى عدد المرات التي يكون فيها العامل " أ " مثلا قد حصل على تقييم أفضل من غيره من العوامل.

---

[33] كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة والتنظيم"، دار الفكر، عمان، الأردن، 1993، ص231.

04- قائمة الضبط:

وتتكون من عدد من المفردات المحددة التي يتم التقييم بموجبها وقد تكون أكثر أساليب التقييم شيوعا، حيث تستخدم في تقيم أداء العمل كالصيانة مثلا أو في تقييم سلوك الأفراد مثل علاقاته بالآخرين، انتمائه لمؤسسة، رضاه عن العمل، التزامه، إيجابيته تجاه مرؤوسيه ورؤسائه، رغبته في مساعدة زملائه...

05- طريقة الأحداث الحرجة:

وهي إما أن يعتمد المسؤول على سجل العامل، حيث تثبت فيه جميع الأحداث الفعالة وغير الفعالة في حياة الفرد العملية، الأمر الذي يبين الاتجاه السلوكي العام لذلك الفرد وبالتالي يتم تقييمه على هذا الأساس. أو أن يقوم الرئيس بملاحظة العامل أثناء أدائه لواجباته ويسجل الأحداث المهمة التي يقوم بها، وبتكرار ملاحظاته يستطيع الرئيس أن يتوصل إلى قائمة ضبط يستطيع استخدامها في تقييم مرؤوسيه فيما بعد.

2-8- أساليب قياس كفاءة الأداء:

هناك أساليب عديدة لقياس كفاءة الأداء أهمها الأساليب الثلاثة التالية[34]:

أولا: أسلوب مقارنة الإنتاج الفعلي للعاملين بالمعايير أو المعدلات الموضوعة للأداء:

أي تقدير وحدات العمل اللازم إنجازها بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة(ساعة / أسبوع/ شهر...إلخ)، ويعتمد وضع معدلات الأداء على دراسة العمل القائمة على دراسة الحركة والزمن (Time and Motion study) باختيار الطريقة الأفضل التي تضمن اختزال الحركات الزائدة بما يكفل أداء العمل في أقصر وقت ممكن وتحديد الخطوات السليمة لأداء العمل ويستعان عادة في ذلك بخرائط تصور خطوات سير العمل.

وتوضع معدلات الأداء بالنسبة للأعمال القابلة للقياس الكمي في صورة وحدات عمل كمية مثل عدد الصفحات التي تكتب على الآلة الكاتبة في وحدة زمن محددة وبالنسبة للأعمال الإشرافية والقيادية والأعمال الذهنية والإدارية عموما يصعب تحديد معدلات الأداء، لذلك تتغير إلى أهداف ينبغي تحقيقها وتتخذ أشكالا مختلفة منها:

- لا يتجاوز العمل وقتا معينا.
- لا يتجاوز الإنفاق على النشاط قدرا معينا من المال.
- أن يصل مستوى الخدمة إلى درجة معينة من الجودة أو الانتشار الجغرافي.
- أن يتحقق معدل نمو معين في النشاط.
- إن اتخاذ معدلات الأداء (أيا كان الشكل الذي تتخذه) كأساس لقياس كفاءة العاملين يمثل أسلوبا بسيطا ومقبولا ويوفر أساسا موضوعيا لتحديد درجة صلاحية الفرد في أداء عمله.

---

(34) إبراهيم حياني: مرجع سابق، ص22.

ثانيا: أسلوب الاختبارات الدورية:

وتعتبر من أهم الطرق العلمية الحديثة المستخدمة في الكشف عن الخصائص المختلفة للفرد والمحددة لدرجة نجاحه في أداء العمل المسند إليه، ومدى تعامله مع الزملاء والرؤساء، واتجاهات تفكيره وميوله...، وتكون فاعلية الاختبارات أعلى في الاختيار المهني، والترقية، وكل ماله علاقة بقياس كفاءة أداء العاملين.

ثالثا: أسلوب التقارير الدورية التي تعدّ عن كفاءة العاملين:

ويتم إعداد هذه التقارير على نماذج خاصة وفي أوقات زمنية محددة وتكشف عن مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير الأداء إلى جانب الصفات الواجب توافرها في شاغلي الوظائف، أي أن قياس الكفاءة في هذا الإطار يراعي شقين أساسيين هما مدى كفاءة الشخص في أداء العمل وصفاته الشخصية| مثل المبادرة وإمكانية الاعتماد عليه وخصائص الشخصية وغيرها من الصفات الأساسية للعمل (وهذا الأسلوب يعتبر أكثر شيوعا في مجال الخدمة المدنية)[35].

- **عناصر تقدير كفاءة الأداء:** تنقسم هذه العناصر إلى نوعين أساسيين هما:

أ- عناصر تكشف عن مساهمات الشخص في مجال العمل مثل: كمية الإنتاج، دقة ومهارة الأداء، وما حققه من أهداف، مدى ارتفاعه إلى مستوى المسؤولية وغيرها...

ب- عناصر تكشف عن صفات الشخص أو خصائصه مثل:

- المبادرة – درجة الاعتماد عليه- التعاون – الشخصية – الاتجاهات نحو المشروع والعمل والعاملين – الولاء- المواظبة – الحماس – القيادة .

- **طرق تقدير كفاءة الأداء:** هناك طريقتين أساسيتان هما:

1- **الطريقة الوصفية:**

وتقوم على تقدير الكفاءة بالأوصاف والمراتب، وذلك بأن تحدد وتعرف درجات توافر كل عنصر من هذه العناصر ويتم تقدير كفاءة الشخص بتحديد درجة توفر كل عنصر على حدى، وفي النهاية يكون التقرير الكلي لكفاءة الشخص هو ذاته درجة الكفاءة العالية في مختلف عناصر التقدير كما هو موضح في المثال التالي:

عناصر التقدير	درجات العنصر
	أقل من متوسط/ متوسط/ جيد/ ممتاز.
- المهارة في أداء العمل.	+
- المبادرة.	+
- الولاء.	+
- المواظبة في العمل.	+
- التعاون.	+
- التقدير العام: جيد.	

(35) نفس المرجع، ص ص107-111.

وهناك أسلوب آخر للطريقة الوصفية وفيه يوضع تحت كل عنصر من عناصر تقدير كفاءة الأداء عدد من الأسئلة للكشف عن مدى وجود هذا العنصر في شاغل الوظيفة، فمثلا بالنسبة لعنصر الشخصية (PERSONALITY): وهي مجموعة الصفات والخصائص والميول والاتجاهات التي تؤثر على علاقة الفرد بالآخرين وتحدد استعداده للاستجابة لهم.

ويمكن أن تطرح الأسئلة التالية على القائم بالتقدير للإجابة عليها:

- هل شاغل الوظيفة يحتمل الآخرين؟
- هل هو لبق ؟ -هل يثق بنفسه؟
- هل مظهره وأسلوبه مقبول؟
- هل هو هادئ في المواقف الحرجة؟
- هل هو متفتح الذهن؟
- هل هو محبوب من الآخرين؟
- هل هو قادر على تحمل المسؤولية

وفي النهاية يتولى القائم بتقدير كفاءة الأداء– أو إدارة شؤون العاملين- تقدير درجة الكفاءة بالنسبة للعنصر(أي عنصر الشخصية) وذلك في ضوء تعليمات معينة.

ومن خصائص الطريقة الوصفية أنها بسيطة وسهلة حيث يكتفي باستخدام الأوصاف المكتوبة عن أداء كل فرد دون استخدام أية تقديرات كمية، ولكن نتائجها غير دقيقة نظرا لاختلاف أوزان عناصر التقدير، ومن ناحية أخرى فقد تبرز مشكلة ترتيب العاملين الحاصلين على تقدير واحد للكفاءة فيما بينهم.

2- الطريقة الكمية:

تستخدم درجات حسابية ذات نهاية قصوى ويحدد لكل عنصر من عناصر التقدير عدد من النقط يمثل وزن هذا العنصر، وتحدد وتعرف درجات كل عنصر وتحدد أوزانها كذلك (إعطاء نقاط)، ويتم تقدير كفاءة أداء الشخص بتحديد درجة كفاءته بالنسبة لكل عنصر على حدى، وفي النهاية يحدد التقدير الكلي كفاءة الشخص في ضوء ما حصل عليه من نقط في مختلف عناصر التقدير وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (04): الطريقة الكمية في التقييم.

عناصر التقدير	عدد النقط	درجات العنصر				
طبيعة العمل (الدقة، المهارة، الإتقان)	35	دائما غير مرضي (أقل من 15)	أحيانا غير مرضي (15-أقل من 20)	غالبا مرضي (30-أقل من35)	أحيانا ممتاز (25 أقل من30)	دائما ممتازة (35-30)
كمية العمل (الإنتاج: لا ينظر فقط إلى واجبات المنظمة بل أيضا إلى مقدار السرعة في إنهاء العمل)	30	دائما تحت المعدل (أقل من12)	أحيانا تحت المعدل (12-أقل من18)	عادة يحقق المعدل (18-أقل من23)	عادة يزيد عن المعدل (23-أقل من27)	دائما يزيد عن المعدل (30-27)
إمكانية الاعتماد على شخص (تتبع التعليمات، مبادأة، دقة، مراعاة التوقيت، المواظبة)	20	يحتاج لإشراف دائم (أقل من 08)	يحتاج أحيانا إلى متابعة (08-أقل من 12)	عادة يمكن الاعتماد عليه (12-أقل من15)	يحتاج الإشراف قليل (15-أقل من18)	يعتمد عليه اعتمادا كليا (20-18)
الاتجاهات (نحو المشروع، نحو العمل، نحو الزملاء، نحو الرؤساء، التعاون)	15	نادرا ما يساعد أحدا (أقل من05)	غالبا غير متعاون (05-أقل من 08)	غالبا يتعاون مع الآخرين (08-أقل من11)	عادة يعرض خدماته (11-أقل من 13)	اهتمام غير عادي يحث الآخرين على العمل (15-13)

وإذا فرض أن الشخص الذي تم تقييمه قد حصل على الدرجة الثالثة من عنصر طبيعة العمل

(24 نقطة مثلا)، الدرجة الرابعة من عنصر كمية العمل (25 نقطة مثلا)، الدرجة الثالثة من عنصر إمكانية الاعتماد (14 نقطة مثلا)، الدرجة الخامسة من عنصر الاتجاهات (13 نقطة مثلا) حينئذ عدد النقط التي حصل عليها الشخص: 24+25+14+13=76 نقطة.

بعد ذلك تحدد درجة كفاءة الشخص بمطابقة عدد النقط الكلية التي حصل عليها بجدول التقديرات الذي يحدد عدد النقط المخصصة لكل تقدير (مثلا: ممتاز: 90 نقطة فأكثر، جيد:75- أقل من 90 نقطة، متوسط: أقل من 50 نقطة) وحيث أن الشخص في مثالنا قد حصل على 76 نقطة في مختلف العناصر فتكون كفاءته بتقدير عام " جيد " وعلى ذلك فهذه الطريقة تجمع في الواقع بين كونها تقديرا وصفيا ورقميا في آن واحد.

ولهذا فهي أكثر دقة من سابقتها وإن كان نجاحها يعتمد على الاختبار والتعريف الدقيق لعناصر التقدير وتحديد أوزانها وكذلك التحديد والتعريف الدقيق لدرجات كل عنصر وتحديد أوزانها .

- **مقومات النظام المتكامل لقياس كفاءة الأداء:**

كلفت جامعة الدول العربية والمنظمة العربية للعلوم الإدارية، الدكتور زكي محمود هاشم " بدراسة الطرق المختلفة لقياس كفاءة الموظفين والمستخدمين والعاملين في الأجهزة الإدارية بالدول العربية "، وقدم تقريرا هاما وشاملا بأهم المقومات اللازم توافرها لقيام نظام متكامل وفعال لقياس وتقييم كفاءة العاملين، وسنلخصها في النقاط التالية:

1- دراسة شاملة تحليلية للأعمال والوظائف في المنظمة ومعرفة معدلات الأداء لاتخاذها أساسا في تقييم الأداء الفعلي.

2- يجب أن يحتوي وسيلة القياس (التقارير مثلا) على الموضوعية والدقة وتفادي الأخطاء أو التحيز من جانب القائمين بعملية القياس.

3- يجب أن تكون دورية القياس متوسط المدى لمتابعة تطورات أداء الفرد.

4- يجب أن تشمل عناصر التقييم والقياس ما يلي:
- الأداء كمية وجودة.
- الصفات والخصائص الشخصية المؤثرة على الأداء.
- احتمالات التقدم والقدرة على التطور.
- السلوك الشخصي المرتبط بالعمل وعلاقاته.

5- ينبغي أن تتعدد نماذج وعناصر التقييم طبقا لنوع العمل ومستوى العاملين موضع التقييم مثلا نماذج تقييم خاصة بـ:
أ- شاغلو الوظائف القيادية.
ب- شاغلو الوظائف التنظيمية والمالية.
ج- شاغلو الوظائف التخصصية.
د- شاغلو الوظائف الفنية والحرفية.
هـ- شاغلو الوظائف الكتابية.

6- عرض تقدير الكفاءة بين السلطات لمراجعته واعتماده من خلال حق مناقشة الرؤساء في التقارير المقدمة منهم ووجوب تعديلها إن اقتضى الأمر ذلك.

7- إرشاد الرؤساء واضعي تقارير الكفاءة بأسس وقواعد القياس السليم للكفاءة.

8- يجب أن تشمل عملية قياس الكفاءة كافة المستويات الوظيفية في المنظمة وأن نفرق بين أساليب القياس وعناصره حسب المستوى التنظيمي للفرد.

9- اعتماد الشفافية والعقلانية في قياس الكفاءة وإبلاغ العاملين بنتائج أعمالهم لتفادي النقائص وتعزيز الاتجاهات الإيجابية.

10- إشراك العاملين في عملية قياس الكفاءة بذكر الأعمال الممتازة والهامة التي أدوها وذلك للإرشاد بها في وضع تقرير الكفاءة.

11- متابعة وتحليل نتائج القياس للوقوف على حقيقة قدرات العاملين وأوجه قوتهم وضعفهم، وسد أوجه النقص في كفاءتهم، ومعالجة أهم المشكلات التنظيمية و الإدارية المعوقة لأداء العاملين.

12- قابلية نظام قياس وتقييم الكفاءة للتعديل في ضوء طبيعة العمل وظروفه للتأكد من صلاحيته وإمكانية الاعتماد عليه، أي أن يتصف بالمرونة الكافية، ولكي تكون نظم وأساليب العمل ناجحة وفعالة فلابد وأن تقترن بسياسات ونظم فعالة وسليمة في مجالات عديدة أهمها: - الاختيار – التدريب – الأجور – الحوافز (مادية ومعنوية) – الترقية – ظروف العمل ...إلخ

ويمكن الإشارة إلى ما قاله أحد خبراء التنمية الاقتصادية ومفاده أن تحسين نوعية وأداء ومعنويات الموظفين (العاملين) يتطلب في الواقع تحقيق الشروط التالية:

أ- وضع معايير ملائمة وموضوعية في تعيين وترقية وتقاعد الموظفين.

ب- ضمان رواتب كافية وعادلة للعاملين.

ج- ضمان شروط عمل مادية مقبولة.

د- توفير مستوى مناسب من الإشراف والرعاية والتوجيه.

هـ- توعية العاملين والموظفين بأهمية العمل الذي يقومون به ودورهم الفعال في تحقيق التنمية. وهذا الشرط الأخير هو أكثر الشروط أهمية[36].

9- مصادر الخطأ في تقييم الأداء:

من الضروري أن يتعرف القائمون على شؤون المنظمة على المصادر التي تؤدي إلى خطأ في تقييم الأداء، ولقد حدد الباحثون خمسة (05) أنواع من المصادر وهي[37]:

1- ميول استجابة المقيّم: وتتكون من:

أ- النزعة المركزية: المقيم متردد في إعطاء " جيد جدا " أو سيئ جدا ".

ب- نزعة الليونة: المقيم يعطي كل شخص درجة جيدة.

---

(36) نفس المرجع، ص ص112-132.

(37) كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص ص228-229.

ج- تأثير الهالة: وهي أن يسمح المقيم لتقديراته الكلية للفرد بأن تؤثر على تقييم ذلك الفرد على جميع العوامل التي قيمت كل على إنفراد.

د- أخطاء التقييم المنطقية: وهي أن تكون الأخطاء مبنية على علاقات تبادلية مفترضة.

هـ- الاستجابة العشوائية: وهي عدم اكتراث المقيَم.

2- أخطاء المقيم الادراكية والتقييمية:

كثيرا ما يستخدم الفرد نفسه كمعيار عند تقييم الآخرين، وعادة ما يستخدم عاملي التماثل والتغاير في تقييمه، الأمر الذي يؤدي إلى الوقوع في الخطأ.

وأما النوع الثاني الذي يؤدي إلى الخطأ، فهي المعايير ذاتها فمثلا قد يقوّم المدير بمقارنة الفرد بالأشخاص الذين يؤدون نفس العمل أو يماثله.

3- العلاقة بين المقيِّم والمقيّم:

إذا كان الاتصال دائم بينهما، قد يكون أقرب إلى الصحة مما لو كانت العلاقة بينهما منقطعة.

4- الشخص المقيِّم:

وهو أن يتمتع بخصائص مماثلة إلى خصائص تتوفر في عائلة من قيمه، ولذا يحصل المقيَم على درجة عالية، وكذلك عامل الأقدمية.

5- نموذج التقييم:

يلعب معيار التقييم دورا رئيسيا في حدوث الخطأ، فعامل التقاراب في المجال عادة ما يؤدي إلى تقدير أعلى في التقييم، حيث يميل المجالات المتقاربة إلى الترابط فيما بينها بدرجة أعلى من ترابط المجالات المتباعدة، كما وأن تصميم المعيار قد يؤدي إلى أخطاء في التقييم مما يتطلب إعادة تصميمه.

ويمكن إيجاز كل المشكلات التي تبرز في عملية تقويم الأداء في مصلحين هما درجة الوثوق والصحة وما مدى تناسب المعلومات المستنبطة والمستخدمة في القرارات اللاحقة والمتعلقة بالعاملين ويوضح الشكل الموالي أكثر مصادر الخطأ شيوعا في تقويم الأداء[38].

---

(38) أندرو دي سيزلاجي: مرجع سابق، ص 387.

شكل رقم(10): مصادر الخطأ في تقويم الأداء

الفصل الأول

التعريف بالإشكالية

1- تحديد الإشكالية
2- أسئلتها
3- فروضها.
4- أهميتها.
5- أهدافها.
6- تحديد أهم مصطلحاتها.
7- الدراسات السابقة:
- الدراسات الأجنبية.
- الدراسات الجزائرية.

الفصل الأول

التعريف بالإشكالية

1- تحديد الإشكالية:

يعتبر موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع الغامضة في مجال البحث العلمي في ميدان السلوك التنظيمي، حيث لم يحظى بالقدر الكافي من الدراسات العلمية لبلورة مفهوم محدد ونهائي لها، الأمر الذي جعل من الصعوبة على الباحثين إمكانية قياس الفعالية التنظيمية والخروج بنموذج يمكن تطبيقه على المنظمات- إنتاجية كانت أم خدمية- على اختلاف أهدافها، ومرد عدم الاتفاق بين الباحثين صعوبة تحديد مؤشراتها والظواهر المحيطة بها، وتعدد مداخل دراسة الفعالية، كمدخل الهدف في بادئ الأمر، حيث اعتبرت الوصول إلى الهدف المسطر هو الأساس للحكم على فعالية التنظيم وذلك بأن يؤدي أي عمل إلى الإنتاجية المطلوبة والفائدة أو الربح المنتظر.

وأعقب هذا المدخل تصور جديد ينظر إلى الفعالية على أنها المكانة الاعتبارية التي تنعكس من خلالها نظرة المجتمع للمنظمة وفقا لما تقدمه من خدمات وما لديها من موارد وإمكانيات بشرية والتي اعتبرت معيارا هاما من معايير دراسة وقياس الفعالية.

ثم قامت فيما بعد دراسات مقارنة في موضوع الفعالية لأنشطة مختلفة كالسجون (مؤسسات إعادة التربية) والمصانع والمؤسسات الصحية ومؤسسات التعليم العالي للوصول إلى فعالية مرتبطة بين التنظيمات أو المقارنة بين منظمات مشابهة في النشاط من أجل قياس الفعالية التنظيمية وصياغة مبادئ عامة.

وتعتبر كل هذه الدراسات بدايات حقيقية للتعرف على سبل تقويم المنظمات حيث توجت فيما بعد بدراسات وصفية وتجريبية لاستنتاج المعايير الخاصة بفعالية التنظيمات المختلفة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أوائل المهتمين بهذا الموضوع من الباحثين "باس Bass 1952" و"كابلو Caplow 1953" و"ليكرت Likert 1958" ثم انتقل الاهتمام إلى الجامعات الأمريكية Ohio, Michigan Minnesota "على يد" جيروقوبوليس وتاناتبوم "Gerogopolus & Tannebaum,1957" و"Gerogopolus, 1957" و"بووار وسيشور Bower & Seashor, 1966"، وخلاصة هذه الدراسات الأولى ركزت على جوانب معينة في دراسة الفعالية التنظيمية كالعائد من الرباح والأهداف الاقتصادية في حين أهملت جوانب نفسية- اجتماعية لا تقل أهمية في قياس الفعالية التنظيمية، مما وجه نظر الكثير من الباحثين أمثال "كامرون Cameron 1987، قودمان وبينينغر Goodman & Pennings 1977"، إلى تبني نظرة حديثة تتميز بالتكامل والشمولية في دراسة فعالية المنظمات يعتمد على أكثر من بعد ويتناول المنظمة كنظام مفتوح على المحيط[1]، عكس التناول الكلاسيكي المغلق للمنظمة، وتجلى ذلك خاصة مع العالمان الأمريكيان "D.Katw & R.Kahan" من جهة وضرورة تناول البعد السلوكي والنفسي- الاجتماعي في دراسة الفعالية التنظيمية وقياسها خاصة مع العالم كامبل "Compbel 1970" والذي توصل إلى صياغة نموذج لقياسها من خلال التقييم التنظيمي، وتأتي هذه الدراسة ضمن هذا الإطار الجديد، بحيث تطرح التساؤلات التالية:

2- أسئلة الموضوع:

- بماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟
- وهل هناك إستراتيجية عملية يمكن إتباعها (تطبيقها) للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفا؟
- ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية (النفسو- اجتماعية)، أحد أبز الاستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية؟

[1] دخيل الله محمد الصريصري: دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية، إشراف أ/ د محمد محمد إبراهيم، أطروحة دكتوراه، جامعة المتوقية، السعودية، 1992، ص 72.

- ألا يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة من خلال دراسة النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي؟

وبغرض الإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بصياغة فرضيات.

3- الفرضيات:

* **الفرضية العامة:**

تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة.

* **الفرضية الجزئية الأولى:**

تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.

* **الفرضية الجزئية الثانية:**

تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفسو– اجتماعية) للمنظمة.

4- أهمية الموضوع:

يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة كونه يرتكز على جانبين:

- أولهما جانب نظري يتناول الأدبيات السلوكية حول موضوع التقييم التنظيمي، والذي يعتبر موضوع حديث جدا ويمثل إضافة في ميدان البحث العلمي، وكذلك موضوع الفعالية التنظيمية وما مدى تحقيق المنظمات لأهدافها خاصة وأن الفعالية التنظيمية تم دراستها في العديد من البحوث في الولايات المتحدة وأوروبا وتم ربطها بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ودوران العمل، إلا أنه في بحثنا هذا حاولنا ربطها بإستراتيجية التقييم التنظيمي كمنهجية متبعة في قياس فعالية المنظمة.
- ثانيهما جانب إجرائي سنعمل من خلاله على توفير معلومات وبيانات مهمة حول موضوع التقييم وتوفير نموذج متكامل لقياسه ودوره في زيادة نجاعة المنظمة وتحقيقها للأهداف المسطرة وضمان بقائها واستمرارها في الخريطة الاقتصادية.

- ندرة إن لم نقل انعدام دراسة سابقة حول موضوع التقييم التنظيمي، حيث أن الدراسات الموجودة شملت فقط تقييم الأداء والذي يعدّ جزءا من التقييم التنظيمي للمنظمة.
- كما يشكل بحث موضوع التقييم التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمة الجزائرية صناعية كانت أو خدمية كإستراتيجية متبعة للوقوف على نقاط القوة للمنظمة وتعزيزها ونقاط ضعفها والعمل على استدراكها وتجاوزها، ذلك إذا ما أرادت المنظمة ضمان بقائها ونموها في عالم التكتلات والعولمة.
- وتكمن أهمية موضوع بحثنا هذا في محاولة التعرف على مدى وعي إطاراتنا بأهمية التقييم التنظيمي، ومدى تطبيقه كمنهجية للوقوف على فعالية المنظمة، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين متغيري البحث من خلال ما ستصل إليه نتائج البحث الميداني لهذا الموضوع.

5- أهداف الموضوع:

1- نظرا لأهمية التقييم التنظيمي كمنهجية وإستراتيجية متبعة في قياس الفعالية التنظيمية في الدول المتقدمة، جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى وعي إطاراتنا بأهمية العلاقة القائمة بين التقييم التنظيمي والفعالية التنظيمية (تحقيق المنظمة لأهدافها).

2- توفير دراسة ميدانية في مجال السلوك التنظيمي، تساعد بكل تواضع القائمون على شؤون المنظمة والذين يهمهم نموها واستمرارها، والذي لن يتحقق إلا باعتماد التقييم التنظيمي للجوانب الاقتصادية والاجتماعية- النفسية وكذا التنظيمية ومن ثم تتحقق الأهداف المسطرة.

3- المساهمة في إثراء رصيد البحث العلمي الفني في مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة وعلم النفس العمل والتنظيم بصفة عامة وتدعيم المكتبة بموضوع حديث ينهل منه الطلبة في المستقبل.

4- الخروج باقتراحات وتوصيات في ضوء نتائج البحث يساعد إطارات المنظمة-صناعية كانت أو خدمية-على تخطيط الأهداف وبلوغها، ومن ثم رقي المنظمة واستمرارها.
5- مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي مكيف مع الثقافة التنظيمية في الجزائر، يمكن تطبيقه وقياس جوانب القوة والضعف في "المستويات الثلاثة" التنظيمية، النفسية، الاجتماعية داخل المنظمة.

6- تحديد أهم المصطلحات:

وردت مفاهيم أساسية في بحثنا هذا، عملنا على تحديدها وضبطها كما يلي:

6-1- الفعالية التنظيمية:

هي قدرة المنظمة على بلوغ الأهداف المسطرة أو تجاوزها، وذلك لضمان تكيفها وبقائها ونستدل عليها من خلال بعض المؤشرات الاجتماعية والسلوكية كرضا العمال، والمشاركة في اتخاذ القرار، ومؤشرات اقتصادية مثل ارتفاع كمية الإنتاج وجودته....الخ. ولقد ركزنا في دراستنا هذه على بعض من مؤشرات الرضا في العمل.

6-2- التقييم التنظيمي:

اختلف الباحثون حول استخدام مصطلح "تقييم أو تقويم"، فمثلا نجد:

- تقييم الأداء: لبيان مستواه وقيمته.
- تقويم الأداء: لاصطلاح المعوج أو تحسينه.
- تقييم أداء الجماعة (فريق، قسم، إدارة): للوقوف على مدى تماسكها وقدرتها على تحقيق أهدافها للحكم على فعاليتها للمنظمة أم لا، وللأسف كثيرا ما يهمل هذا النوع من التقييم.
- تقييم الأداء التنظيمي: كل ما يتصل بعملية التنظيم الرسمي من الخواص التالية:

* فاعلية الاتصال * كفاءة التفويض * درجة الدافعية ومستوى الروح المعنوية.

- تقييم أداء الشركة: مقارنة كمية وقيمة المخرجات الفعلية بالمستهدف تحقيقه، والحصول على مجموعة من المؤشرات الاقتصادية كالربحية، والعائد على الاستثمار ومعدل دوران رأس المال.
- أما تقييم أداء العامل أو الموظف: فهو عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذاك قياسا إلى واجباته وسلوكياته، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقريرا في شكل نموذج معين، يوضع في ملف العامل، وينتج أثاره الإدارية والقانونية[1].

هو إستراتجية متبعة لتشخيص المنظمة، وتحديد نقاط الضعف و/ أو نقاط القوة من الناحية السلوكية، الاجتماعية والتنظيمية من أجل قياس الفعالية التنظيمية.

6-3- المنظمة والتنظيم:

لغـة: تعتبر كلمة "تنظيم" و"منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي Orgonisation وتكتب عادة في أمريكا Organization، أما المصطلح العربي فهو"نظم، ينظم، تنظيما" ومنها كلمة التنظيم، وتستعمل بنفس معنى كلمة منظمة، ويقصد بها ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة.

اصطلاحا: لقد أستعمل المصطلح بنفس معناه اللغوي، إلا أن الباحثين والمهتمين بهذا المجال، ومن خلال دراساتهم النظرية والتطبيقية تعمقوا في دقة المفهوم وتوضيحه، ولا يتسع المقام هنا للتعرض لهذه التعاريف العديدة، إلا أنه نستطيع صياغة تعريفا إجرائيا للمنظمة كما يلي:

"المنظمة هي عبارة عن مؤسسة، تتكون من جماعات محددة يتصلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة، ولها بناء وهيكل عام ووظيفي يتضمن تقسيم العمل ومراكز

---

[1] عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء "من التقييم إلى التحسين"، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة، مصر، 2000، ص 21.

السلطة والمسؤولية، وتحديد وسائل الممارسة لوضع السياسات والخطط وإنجاز الأعمال بما يكفل لها النمو والبقاء داخل المحيط الذي تتواجد فيه، والذي ينعكس بالإيجاب على أفراد التنظيم".

الدراسات السابقة:

الدراسات الأجنبية: (حول متغير الفعالية التنظيمية):

كما سبق وأن أشرنا، يعتبر موضوع التقييم التنظيمي من أحدث المواضيع في ميدان السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، فيلاحظ قلة البحوث في هذا المجال إن لم نقل ندرتها وكل ما يوجد في الأدبيات السلوكية يتعلق بتقييم الأداء والذي يعتبر جزءا من التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة، أما بالنسبة لمتغير الفعالية وعلى الرغم من حداثته والصعوبة الكبيرة في تحديد مفهومها ووجود اختلافات عديدة حول مؤشرات قياسها بين الباحثين والعلماء، سنلقي الضوء على بعض التجارب العالمية في مجال الفعالية التنظيمية، والتي يمكن تقسيمها إلى دراسات نظرية وأخرى تجريبية عملية كما يلي:

الدراسات النظرية:

- **دراسة كابلو 1964**[1]:

يقدم "**Caplow**" نموذجا نظريا لقياس الفعالية التنظيمية ويعرف بنموذج (SIVA) ويتكون من أربعة متغيرات هي:الاستقرار– التكامل– الطواعية– الإنجاز.

- **دراسة (كاتز وكاهان KATZ & KAHN 1966)**[2]:

تناولا الفعالية التنظيمية من مدخل النظم، على اعتبار أن التنظيم الفعال هو نظام مفتوح على البيئة يستقبل منها مدخلاته ويعيد إليها المخرجات.

(1) دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق، ص 50.

(2) 4Daniel Katz and R.L.Kahn :The social psychology of organizations, .New York, Jhon wileysens, 1966, p 149.

- **دراسة (برايس PRICE 1968)** [1]:

انطلقت الدراسة من خلال مدخل الهدف اعتمادا على استخدام المسح الشامل لعدد من الدراسات التي تحتوي على معلومات تتعلق بالفعالية وذلك للخروج بنموذج نظري لمعايير الفعالية التنظيمية.

- **دراسة (لاولس LAWLESS 1972)** [2]

تعتبر من أشهر الدراسات، خرجت بنموذج نظري لقياس الفعالية التنظيمية تقسم فيه المتغيرات التي تحدد الفعالية إلى ثلاث مستويات:

- مستوى الفرد– ومستوى الجماعة– ومستوى التنظيم.

- **دراسة (جبسون وآخرون Gibson & Al 1972)** [3]**:**

اعتمدت الدراسة على مدخل البعد الزمني في بناء نموذج نظري لقياس الفعالية التنظيمية وذلك من خلال تقسيم معاييرها إلى ثلاث مراحل هي: الأجل القصير والمتوسط والبعيد، مع وضع المحددات المناسبة لكل مرحلة.

الدراسات الميدانية:

ويمكن لنا أن نقسمها إلى دراسات وصفية حيث تجنب الباحثون صياغة فرضيات مسبقة حول معايير الفعالية التنظيمية وأخرى معيارية وأهمها ما يلي:

---

(1) دخيل الله حمد محمد الصريصري:مرجع سابق، ص 51.

(2) Lawlass.D.J: Effective management, sociale pcychological approch, N.J: Englewood liffs , pre-ntice-hall, 1972, p 397.

(3) دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق، ص 51.

أ- أهم الدراسات الوصفية:

* **دراسة (ماهوني MAHONEY 1967)**[1]:

قامت على أساس وصف الفعالية التنظيمية وهدفت إلى وضع معاييرها باستخدام أسلوب تحليل العوامل، حيث قامت بتحليل آراء وتقديرات (84) إطار ومدير من متخذي القرار في عدد من الوحدات التنظيمية.

* **دراسة(كاميرونCAMERON 1978)**[2]:

اتبع "كاميرون" المدخل الوصفي،حيث قام بدراسة بعض مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية لقياس فعاليتها التنظيمية عن طريق وضع معايير مناسبة لتقدير التفاوت في أنماط الفعالية ومحاولة الوقوف على أسباب الاختلاف في فعالية الكليات والجامعات موضوع الدراسة ومن ثم تفسيره، وأستمد بياناته من أراء الإداريين ورؤساء الأقسام بالجامعات (عينة الدراسة)، بدلا من الحكم الشخصي والتقدير المسبق من قبل الباحث.

* **دراسة (هيت وميدليست HITT & MIDDLEMIST 1979)**[3]:

أجريت هذه الدراسة على منظمة صحية عامة بهدف وضع معايير الفعالية التنظيمية وتحديد أوزانها النسبية حتى يمكن عن طريقها معرفة مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

* **دراسة (منتبلو Montteblo 1981)**[4]:

قام بإجراءات هذه الدراسة على عينة من الشركات كبيرة الحجم بهدف وضع معايير مناسبة لتحديد فعالية منظمات الأعمال، على افتراض أن الأداء الاقتصادي ليس هو المعيار الوحيد لفعالية المنظمات، بل أن مفهوم الفعالية متعدد الأبعاد والمؤشرات الاقتصادية وغير الاقتصادية.

---

(1) نفس المرجع، ص 52.

(2) Cameron.K.S: Organizational Effectiveness, ITS Measurement and prediction, Yale University, 1978.

(3) دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق، ص 53.

(4) نفس المرجع، نفس الصفحة.

ب- أهم الدراسات المعيارية:

وضع الباحثون في هذه الدراسات معايير مسبقة للفعالية التنظيمية قبل البدء في جمع البيانات الخاصة بها وأهم هذه الدراسات ما يلي:

- **دراسة (سيشيور ويختمان 1967 "Seashore & Yuchtman")**[1]:

طبق على عدد من شركات التأمين بهدف الوصول إلى معايير عامة لقياس الفعالية التنظيمية من خلال مدخل موارد النظم، حيث تم تقديم عدد من المتغيرات الخاصة بتعريف الفعالية في قوائم للمستقصى منهم.

- **دراسة (موت Mott 1972)**[2]:

أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المستشفيات الأمريكية لقياس فعاليتها في تحقيق أهدافها المسطرة بهدف الوصول إلى تعريف الفعالية التنظيمية، وتقديم مقاييس مناسبة لها، وتحديد خصائص التنظيمات التي تؤثر على فعالية المنظمة اعتمادا على البيانات الذاتية، متجنبا المؤشرات الموضوعية، حيث قدمت لعينة البحث المعايير المعدة سلفا لاختيار من بينها، كما قدمت لهم مجموعة أخرى من الخصائص التنظيمية لمعرفة أثرها على فعالية التنظيم.

- في دراسة لهما (1981) "Harold Augle et James L Perry" بينا وجود علاقة إيجابية بين ولاء العاملين ومؤشرات الفعالية التالية :التأقلم، دوران العمل، التأخر عن العمل، في حين لم توجد نفس العلاقة مع مؤشرات الفعالية كتكاليف التشغيل والتغيب.
- وفي دراسة أخرى لـ:"كامرون وويتن Cameron et whetten سنة 1981" على 18 مؤسسة إنتاجية تبين أن ميول الأفراد تتغير عبر مراحل حياتها، ففي المراحل الأولى من نموها يفضل الأفراد معايير الفعالية القائمة على مستوى الأداء الفردي، في حين

---

(1) نفس المرجع، ص 54.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

في المراحل اللاحقة من عمر المؤسسة صادر التركيز أكثر على مخرجات المؤسسة كالإنتاجية مثلاً[1].

- دراسة "لاورس ولورش LAWRENCE & LORSCH" في دراستهما للمنظمة والبيئة اهتما بمصطلحي التمايز والتكامل بدل التعقيد، فوجدا أن التمايز الهيكلي يخلف تمايزا بين المنتسبين للمنظمة، فتلاحظ فروق في الاتجاه والسلوك والميول تجاه الأهداف. أجريت الدراسات على ثلاثة أنواع من الصناعات بـ U.S.A.

1- **شركات تصنيع وبيع البلاستيك:** هياكل أقسامها مختلفة، فأقسام الإنتاج أكثر رسمية وقسم المبيعات أكثرا اهتماما بالعلاقات غير الرسمية، والبيئة مرسومة بالتطور السريع والمنافسة.

2- **صناعة العبوات المقننة:** البيئة مغايرة إلى حد ما لسابقتها فعوامل التنافس الرئيسية كانت تتعلق بأمور تشغيله تركز على خدمة العملاء من خلال الاهتمام بسرعة توصيل طلباتهم والمحافظة على مستوى الجودة والنوعية والتقليل في تكاليف التشغيل[2].

3- **صناعة الأغذية المغلفة:** كانت بيئتها وسطا بين النوعين السابقين، فلقد ظهر من النتائج التمايز بين الأنواع الثلاثة وعند دراسة عملية التكامل والتي هي نوع من حالة التعاون التي توجد بين الأقسام التي يتطلب عملها توحيدا للجهود لمواجهة طلبات البيئة تم الاهتمام بفاعلية المنظمة واستخدما مؤشرات اقتصادية كالفرع مثلا، فاعتبرت المنظمة الأكثر فاعلية هي التي تتصدى للضغوط البيئة وتسمح لمستخدميها بتحقيق أهدافهم.والنتائج المتوصل لها بينت أن:

---

(1) ريتشارد هـ.هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري: المنظمات "هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها"، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 2001، ص 140.

(2) المرجع السابق.

- المنظمات الأكثر فاعلية هي التي تتصف بأعلى درجات التميز وذلك رغم وجود صراعات داخلية كبيرة فهي قد تمكنت من حلها بفضل أفراد من السلم الهرمي السفلي، هذا في منظمات البلاستيك
- في مؤسسات العبوات رغم قلة درجة التمايز إلا أنه برز الصراع كذلك، لكن ليس بنفس الحدة كالسابق وكان سوى من طرف الإدارة العليا، لماذا؟ وذلك راجع إلى حالة الاستقرار في بيئة المنظمة داخليا وخارجيا، الأمر الذي جعل الإدارة على دراية بكل الشؤون في المنظمة وهذا ما جعل الباحثان يؤكدان على أن ذلك هو أنسب الحلول ففي هذا النوع من المؤسسات تكون اللامركزية مضرة.
- والنتيجة النهائية المستخلصة من هذه الدراسة وتحليلها تبرز فكرة أن، الفعالية لها تحقق تطبيق نموذج واحد، بمعني ليست هناك طريقة واحدة هي الأفضل للتنظيم لغرض تحقيق الأهداف المختلفة جدا للمنظمات في بيئات مختلفة جداً.

ونفس النتائج تقريبا تم التوصل إليها في دراسة "أرغوت ARGOT 1982" على وحدات طوارئ في المستشفيات، إذ تبين أنه في أوضاع ذات ثبات عال يسهم التنسيق المبرمج في تحقيق فعالية عالية بينما في أوضاع ذات ثبات قليل يكون بعض أنواع التنسيق غير المبرمج أكثر فاعلية فالتدريبات الهيكلية تعتمد على الوضع الذي تواجهه المنظمة.

إذن فالمنظمات المعقدة معقدة في أمور كثيرة "مشاكل إتصال وتنسيق. ..إلخ" أكثر من هياكلها فالعمليات داخلها معقدة أيضا، ومنه فالتقنيات الفعالة في هيكل بسيط يمكن أن تكون غير فعالة في حالة هيكل أكثر تعقيداً[1].

- **دراسة ALAIN Ged:**

قام ألان جاد "سنة 1981 بدراسة تصورات المسيرين لفعالية المؤسسات، وكانت عينة الدراسة تضم مسيرين من جنسيات مختلفة إيطالية، فرنسية، سويسرية وذلك قصد

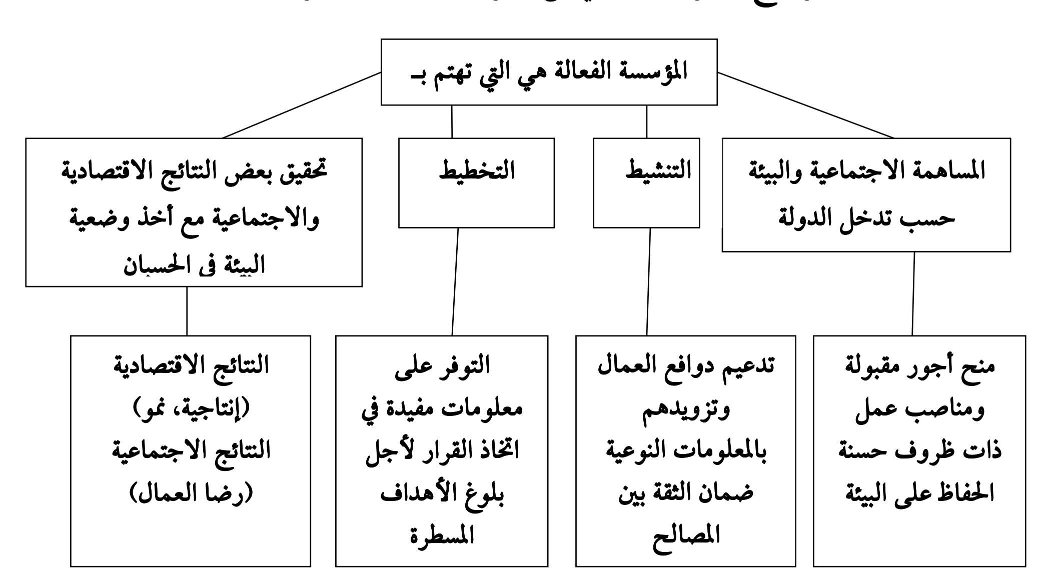
(1) نفس المرجع. ص ص 143- 144.

معرفة وتحديد معايير الفعالية التنظيمية لديهم، وهل هناك اختلاف بين تصوراتهم لمعايير الفعالية؟.

بعد جمعه للبيانات بواسطة استمارة مصممة وفق "سلم ليكرت LIKERT" أي التدريج التجميعي خلص إلى نتائج تبرز الاختلاف بين الإطارات المسيرة لمؤسسات هذه الدول وهذا ما توضحه الأشكال الثلاثة التالية:

الشكل رقم (1)

يوضح تصورات المسيرين الفرنسيين لفعالية المؤسسة



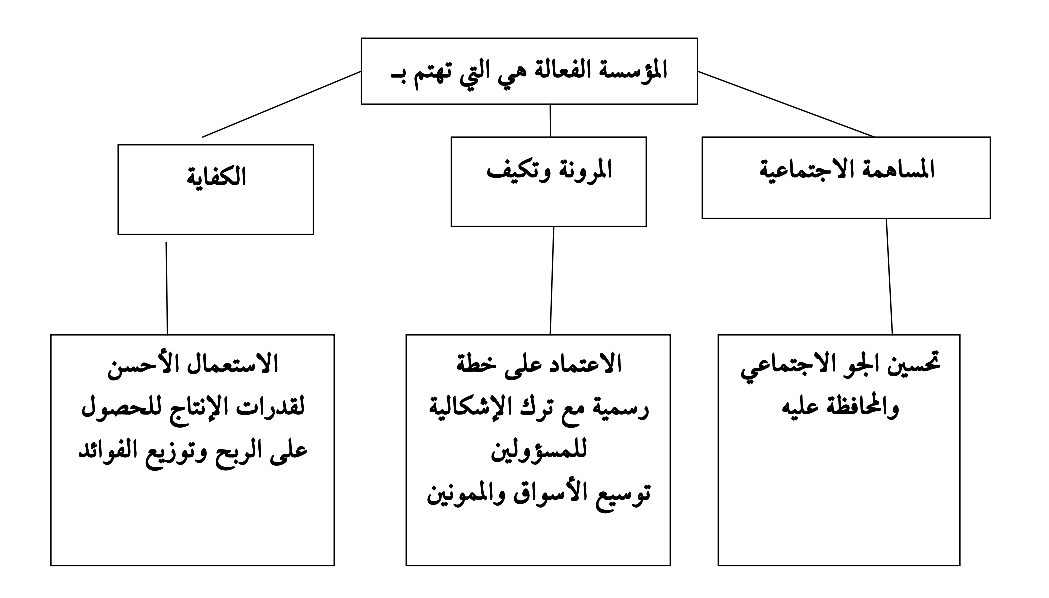
يتضح من الشكل[1] أن المسير الفرنسي يهتم بالإنتاجية من جهة ورضا المستخدمين من جهة ثانية مع التركيز على الحصول على أحسن المعلومات الممكنة لقيامه بالتخطيط ما يسهل عملية اتخاذ القرارات وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف، إذن فالنمو هو أحسن ضمان للبقاء.

---

(1) إيدير عبد الرزاق، إشراف أ.د بوسنة محمود، تصورات المدراء لمعايير الفعالية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة الجزائر، 2000، ص ص 56- 59.

شكل رقم(2)

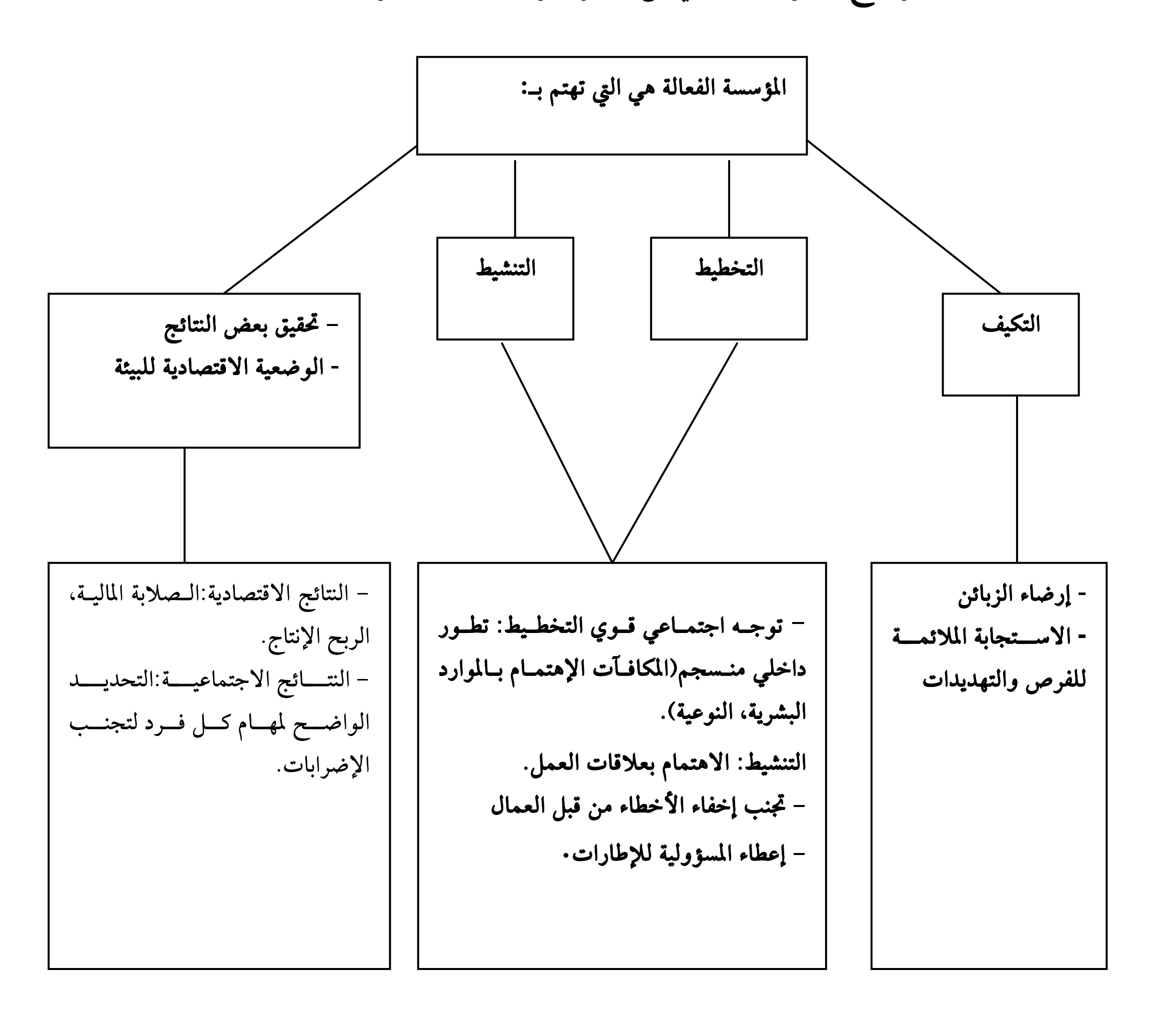
يوضح تصورات المسيرين الإيطاليين لفعالية المؤسسة



أما حسب المسير الإيطالي ففي تصوراته تتحقق الفعالية من خلال إعداد خطة مسطرة للقرارات مع ترك هامش من الاستقلالية لمختلف المستويات الهرمية داخل المؤسسة؟ الأمر الذي يخلق جوا اجتماعيا مناسبا يسعى المسير للمحافظة عليه وتحسينه، إضافة إلى استعمال أمثل لقدرات المؤسسة الإنتاجية المادية منها والبشرية، وبهذا فقط تكفل المؤسسة استمرارها.

شكل رقم(3)

يوضح تصورات المسيرين السويسريين لفعالية المؤسسة[16]



أما بالنسبة للمسير السويسري فهو يركز على الصلابة المالية على الصعيد الاقتصادي مع تحقيق بعض المتانة الاجتماعية، وتتجنب المؤسسة الصراع التنظيمي بفضل ذلك التحديد الواضح للمهام والأدوار المنوطة بالعمال، ولهذا نلاحظ اهتمامه بعملية التنشيط والتخطيط في التعامل مع الموارد البشرية من خلال إتاحة هامش من الحرية والاستقلالية. إذن لابد من الاهتمام بالعامل الاجتماعي وكذا الزبون وإرضائه ليُقدم على مخرجات المؤسسة.

من خلال العرض السابق، يتضح أن هناك اختلاف في إدراك وتصورات المسيرين للفعالية التنظيمية تبعا للاختلافات الثقافية، وتعدد الجنسيات.

- **دارسة ستيرزSTEERS**[1]:

أجرى الباحث STEERS دارسة حول علاقة المؤشرات المؤثرة في الفاعلية، وأثر التغير في مستواها على نتائج المنظمة، والمتمثلة بالرغبة في البقاء، الرعاية والاهتمام، القدرة على الاحتفاظ بالأفراد، والأداء الوظيفي.

شملت الدراسة عينة من المنظمات الصحية، وقع اختياره على 182 فردا، وكذلك عددا من منظمات البحث العلمي اختار منها 119فرداً.

ومن النتائج التي توصل إليها أن هناك علاقة إيجابية بين نتائج المنظمة التي سبق وأن أشرنا إليها كالرغبة في البقاء، والأداء الوظيفي...الخ والمؤشرات الدافعة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، لقد قام بقياس هذه العلاقة من خلال الدوران، كتعبير عن الفاعلية، والقيم والأعراف دلالة عن الالتزام، وقد تمت الاستعانة بـ 10330 فردا يعملون في منظمات صناعية يابانية، حيث أكدت نتائجها على وجود علاقة إيجابية بين العناصر المكونة للالتزام والعناصر المعبرة عن الفاعلية.

- **دراسة بورتر وزملاؤه** PORTER & all:

شملت الدراسة عينة تألفت من 96 عاملا مستمرين في خدمة المنظمة و72 فردا قد تركوا العمل فيها، حيث قاموا بدراسة التغيرات في درجة المؤشرات المؤثرة في فعالية المنظمة (الرضى الوظيفي، ومعدل الدوران)، فتوصلوا إلى نتيجة تؤكد وجود علاقة إيجابية بين الالتزام للمنظمة والفعالية التنظيمية[2]

---

(1) 17Mills.G.B: Organizational effectiveness, MC Dormoth.P 17.

(2) Porter.L.W et All : Organizational commitment ،Job satisfaction and turnover auvrag psychiatric technicians J. A. P 1974. P 59- 61.

- **كما حاول إيفان EVAN** من خلال نموذجه النظري تحليل العلاقة السببية بين الفعالية وبيّن بعض من عواملها، حيث صاغ فرضيته التي تتوقع أن تكون العلاقة إيجابية بين متغيري الدراسة،

أي أن زيادة العوامل ذات القيمة الإيجابية كروح المسؤولية، الالتزام، الولاء للمنظمة...الخ تؤدي إلى زيادة الفعالية، وقد أكدت نتائج بحوثه افتراضاته هذه[1]

- **كما اختبر جوش وزملأوه Jauch and All** العلاقة بين كلا من الولاء التنظيمي، الالتزام المهني وإنتاجية البحث من خلال عينة مكونة من 84 عضوا في عدد من الجامعات، وتوصل إلى نتائج تؤكد وجود علاقة موجبة طردية بين متغيري البحث[2]

وتقريبا في نفس الإطار قام كلا من الباحثين **"أنجل وبيري ANGEL AND PERRY"** بدراسة حول العلاقة القائمة بين الفعالية التنظيمية وكل من الالتزام القيمي والالتزام للبقاء على عينة مكونة من 24 منظمة، فتحصلا على نتائج تؤكد وجود علاقة إيجابية بين مؤشرات الفعالية التنظيمية والنتائج أو المردود الذي تم تحقيقه من خلال العملية الإنتاجية[3].

- **الدراسات الجزائرية حول الموضوع:**

في دراسة منجزة لنيل شهادة دكتوراه في التسيير من جامعة قسنطينة تناول الباحث: "بوخمخم عبد الفتاح تحت إشراف أ.د الهاشمي لوكية"[4] موضوع الفعالية من خلال تقييم أداء

---

(1) Evan.W .M: Hierarchy ،Alienation ،Commitment and Organizational Human relations ،30-1-1977 P 81.

(2) Jauch and all: Organizational loyalty professional commitment and academic research productivity. Academy of management journal, 21/01/1978, P 48.

(3) Angel .H .L and J. L Perry: Anem prical assessment of Organizational commitment and organizational effectiveness Administrative sciences quarterly. 26-01-1981, PP 08-10.

(4) بوخمخم عبد الفتاح، إشراف أ.د الهاشمي لوكية: تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة قسنطينة 2002.

إطارات الهيئة الوسطى والدنيا في منشئات النسيج بالشرق الجزائري، حيث امتد ميدان الدراسة ليشمل أربع مؤسسات وتشكلت عينة الدراسة من 240 إطارا يتوزعون مناصفة بين فئتي الإطارات الدنيا والإطارات العليا، وبشكل مناسب بين المؤسسات النسيجية الأربعة، استعمل الباحث مقاييس ذاتية تمثلت في استمارة قياس وفق السلم التدريجي لـ: "ليكارت LIKERT" تحتوي على مقاييس فرعية خمس، تخص متغيرات الدراسة:

- مقياس فعالية الأجر والمكافآت المادية.
- مقياس فعالية ظروف العمل الطبيعية.
- مقياس فعالية العلاقات الاجتماعية.
- مقياس فعالية علاقة الإشراف.
- مقياس فعالية تنظيم العمل وفرص التقدم الوظيفي.

احتوى الاستبيان على 54 عبارة وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- عدم وجود اختلاف بين الإطارات الوسطى والدنيا في اعتبار أن المكافآت المادية المعمول بها لا تتسم بالفعالية في إثارة دوافعهم للعمل ولا تحقق لهم القدر الكافي من الإشباع.
- يتفق الإطارات (وسطى ودنيا) على عدم فعالية ظروف العمل المادية (الطبيعية) ولا تحقق لهم أي رضا.
- يوجد اتفاق بين الفئتين حول نظام العلاقات الاجتماعية المحفّز والفعال.
- كما يوجد إجماع بين الإطارات المتوسطة والدنيا حول أسلوب الإشراف غير الفعال لكونه تسلطي ويعتمد بشكل كبير على الاتصال النازل وإعطاء الأوامر وافتقاره للجانب الإنساني في ممارسة العمل.
- ينقص تنظيم العمل الفعالية، كما أنه لا يوفر فرص الترقي والتقدم في الوظيفة، ومحبط لطموحات كلا من الإطارات الوسطى والدنيا.

وبناء على ما سبق عرضت الدراسة جملة من الاقتراحات كما يلي:

- إقناع المسيرين بأهمية الدور الإنساني والاجتماعي إلى جانب الهدف المادي الاقتصادي.
- إعادة النظر في سياسة الأجور والتحفيز.
- محاولة أنسنة الاتصال والتقليل من الشكل النازل (الأوامر).

* وفي دراسة منجزة لنيل شهادة الماجستير من قسم علم النفس بجامعة الجزائر تناول الباحث: إيدير عبد الرزاق تحت إشراف أ/د بوسنة محمود[1] موضوع الفعالية من خلال محاولة معرفة تصورات المدراء ومعاييرهم المتصلة بالسياسة العامة لتحقيق فعالية مؤسساتهم وذلك في القطاعين العام والخاص.

شملت الدراسة 28 (ثمانية وعشرون) مديرا لمؤسسات بوسط الجزائر ضمن الرقعة الجغرافية(لبويرة، تيزي وزو، الجزائر العاصمة) موزعين مناصفة بين القطاعين العام والخاص.

استعمل الباحث تقنيات بحث موضوعية لتشخيص حالة المؤسسات موضوع الدراسة من حيث الاستقلالية المالية، المردودية الاقتصادية والمالية وذلك لتحديد مدى فعالية تلك المؤسسات أولا وفقا للمؤشرات المادية.

كما لجأ الباحث إلى استعمال الاستمارة لمعرفة تصورات المديرين فيما يتعلق بالفعالية انطلاقا من ستة أبعاد للسياسة العامة (حفظ الربح، أقصى ربح لضمان البقاء، توظيف كامل قدرات المؤسسة، إرضاء حاجات الأفراد، تحسين النتائج الكمية، التنسيق بين كل الطاقات لتحقيق الأهداف).

---

(1) إيدير عبد الرزاق، إشراف أ.د بوسنة محمود، مرجع سابق، ص 62.

خلاصة بأهم نتائج الدراسات السابقة حول موضوع الفعالية التنظيمية:

1- تتطلب الفعالية التنظيمية نظاما مفتوحا على البيئة يأخذ مدخلاتها ويحولها إلى مخرجات تصدر إلى البيئة[1]

2- يمكن تحديد متغيرات الفعالية التنظيمية في أربعة مؤشرات هي:

الاستقرار والتكامل والطواعية والإنجاز وهذا ما يعرف بنموذج "سيفاSiva" لقياس فعالية المنظمات الاقتصادية[2].

3- تنقسم المتغيرات التي تحدد فعالية التنظيم على أساس البعد الإنساني إلى ثلاث مستويات هي:

*- **مستوى الفرد:** حيث تتحدد فعاليته في العطاء والولاء والابتكار والالتزام والنمو الذاتي والتطابق السلوكي والتأثير في الآخرين.

*- **مستوى الجماعة:** وتتحدد فعالية التنظيم في الإنتاج والروح المعنوية والتطابق السلوكي والتكيف.

*- **مستوى التنظيم:** وتتحدد فعاليته في الإنتاجية والروح المعنوية والتطابق السلوكي والتكيف والقبول الاجتماعي والبقاء.

مما يعني أن التنظيم الفعال هو الذي يتكون من أفراد يتصفون بالفعالية ويعملون في جماعات فعالة[3].

4- تنقسم المتغيرات التي تحدد الفعالية التنظيمية على أساس البعد الزمني إلى ثلاث مراحل هي:

- الأجل القصير وتتحدد فعاليته بالإنتاج والكفاءة والرضا.
- الأجل المتوسط وتحدد فعالية بالتكيف والتنمية.
- الأجل البعيد وتحدد فعاليته بالبقاء والاستمرار[4].

---

(1) Daniel Katz & R.L.Kahen: Opcit.p 148.

(2) دخيل الله حمد محمد الصريصري:مرجع سابق.ص 56.

(3) Lawless. D.J.Opcit.p 395.

(4) دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق.ص 57.

5- ترتبط الفعالية التنظيمية ارتباطا إيجابيا بعدد من المتغيرات أهمها تأيد البيئة، صحة التنظيم، وضوح الأهداف وإستراتيجية الإدارة لا مركزية اتخاذ القرار[1].

6- لا يمكن قياس الفعالية التنظيمية للمنتظمات الخدمية كمؤسسات التعليم والصحة وتغرها بمعيار معدل العائد من الاستثمار، بل تتطلب مؤشرات خاصة بالإنتاجية بعضها كمي كعدد العملاء الذين استفادوا من الخدمات المطلوبة، والبعض الآخر ذاتي كرضا متلقي الخدمة.

7- تميز التنظيم الفعال بعدد الخصائص أهمها وجود التنسيق الرسمي ودقة أهدافه، والتكامل بين أجراء التنظيم ووضوح اللوائح والسياسات.

8- يعد مستوى مهارات الأفراد وفرص استخدامها وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية من أكثر المتغيرات ارتباطا بمعايير قياس فعالية التنظيم[2].

علاقة الدراسات السابقة بالموضوع:

تتفق جميع الدراسات التي تم عرضها مع دراستنا هذه من حيث الموضوع "الفعالية التنظيمية" في النقاط التالية:

- أبعاد الفعالية التنظيمية للنظام المفتوح:- مدخلات- نشاط- مخرجات
- معايير الفعالية التنظيمية التي تشمل الإنتاجية والتطابق السلوكي والتكيف والروح المعنوية والقبول الاجتماعي والتي تأتي تحت مدخل الهدف أحد أبرز مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.
- البعد الإنساني "العلاقات الإنسانية" وأثر العلاقات الاجتماعية على فعالية المنظمة أي أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث اهتمامها بالعلاقات الإنسانية، فالتنظيم الفعال هو الذي يتكون من أفراد يتصفون بالفعالية ويعملون في جماعات فعالية.

---

(1) Cameron .R.S:Opcit.p189.

(2) دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق.ص ص58، 59.

- كما اتفقت دراستنا الحالية مع بعض من الدراسات السابقة في تناول منظمات خدمية وإنتاجية.
- محاولة هادفة لقياس الفعالية التنظيمية في المنظمة والخروج بأداة أو نموذج يلاءم ويطبق في المنظمة الجزائرية.

فائدة الدراسات السابقة للموضوع[1]

- تكوين خلفية عملية شكلت إطارا نظريا مناسبا لدراسة الباحث.
- بلورة وتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية للنظام موضوع البحث.
- النظرة الشمولية في دراسة الفعالية التنظيمية من خلال الأبعاد التنظيمية الثلاثة (المدخلات– العمليات- المخرجات) وعلاقتها بالبيئة المحيطة.
- عدم صلاحية وكفاية استخدام المعايير الاقتصادية كالإنتاجية والربح ومعدلات الفائدة لقياس فعالية المنظمات الخدمية كونها لا تهدف لتحقيق الأرباح.
- من أهم نتائج بعض الدراسات السابقة وجود معامل ارتباط قوى وموجب بين إشباع حاجات الأفراد من الأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقي، وبين الفعالية التنظيمية، مما استدعى لدينا الاهتمام بالمورد البشري وتوضيح مدى تأثيرها على فعالية المنظمة.
- معرفة خصائص التنظيم الفعال تمهيدا لتقييمه تقييما تنظيميا من خلال وضوح الأهداف والإستراتيجيات والسياسات المتبعة والتنسيق الرسمي وهياكل صنع القرار... وإلى قيم دراستها وتحديد علاقتها بفعالية التنظيم ميدانياً.
- إمكانية قياس الفعالية التنظيمية في منظمات إنتاجية وخدمية من خلال التقييم التنظيمي باستخدام نموذج للوقوف على مدى تحقق أهداف المنظمة على مستويات أهمها:السلوكي النفسو- اجتماعي والتنظيمي.
- أفادت الدراسات السابقة في تكوين نظرة عن الجانب الإجرائي في الدراسة الحالية من حيث اختيار مجال الدراسة ووسائل جمع البيانات والتحليل الكيفي للنتائج المتوصل إليها.

---

(1) المرجع نفسه، ص ص59، 64.

الفصل الثالث

الفعالية التنظيمية

1- تعريف الفعالية التنظيمية
2- تعريف الكفاءة التنظيمية
3- الفرق بين فعالية وكفاءة المنظمة
4- عناصر المنظمة الفعالة
5- مقاييس فعالية المنظمة
6- بيئة المنظمة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية
7- المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية التنظيمية
7-1: المؤشرات الخارجية
7-2: المؤشرات الداخلية
7-3: بعض الممارسات غير الفعالة في المنظمات
8- نماذج الفعالية التنظيمية
9- قياس الفعالية التنظيمية
10- أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

الفصل الثالث

الفعالية التنظيمية

1- تعريف الفعالية التنظيمية:

واجه الباحثون في ميدان السلوك التنظيمي مشكلة عويصة في تحديد مصطلح الفعالية التنظيمية، ذلك أن الأدبيات السيكولوجية في هذا المجال، لازالت في بدايتها، فتعددت التعاريف واختلفت باختلاف المناهل والمدارس التي ينتمي إليها هؤلاء المفكرين المهتمين بهذا الموضوع[1].

فلقد عرفها "كير شوف RCHOFF.B.A" بأنها: "مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها"[2].

ويعرفها "أندوسون ANDERSON.C.R" بأنها:"قياس مستوى إنجاز الأهداف، وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم"[3] [3]، فيما يرى الباحث"هنري كلود دو بيتنيز Henri Claude de BETTIGNIES" أن مصطلح الفعالية التنظيمية قد إقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة[4].

---

(1) MARCH.J. G & SIMON.N. A: les organisations, problèmes psycho-sociologiques, " traduit par Kouchu J.C & Prunier, édition dunod, Paris, 1999, PP01 – 03.

(2) نعمة عباس خضير وآخرون: الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مجلة إتحاد الجامعات العربية.عمان. الأردن.العدد 31.يناير 1996.ص80.

(3) نفس المرجع، ص80.

(4) Henri – Claude de BETTIGNIES: "Maîtriser le changement dans l'entreprise" collection instead management, éditions l'organisation, Paris, 1975, P113.

كما يعرفها كامبل Cambell 1977: " تكون المنظمة فاعلة عندما تصل إلى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها"[1]، وتقريبا في نفس الاتجاه نجد تعريف "برنا رد Barnard 1974" على إنهاء: " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها"[2].

وبمعنى أكثر وضوحا فإن المنظمة تتسم بالفعالية حيثما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفعالية، وهكذا فإن الفعالية وفق هذا المفهوم، ترتبط أساسا بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة، وقد شاع استعمال هذا المفهوم للفعالية بين الباحثين والمتخصصين وتم اعتماده مؤشرا أساسيا في تقييم أداء المنظمة وقياس سبل فعاليتها.

ولقد أشار " ألفار 1976، Alvar " بشيء مغاير، حيث عرف الفعالية على أنها: "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"[3].

ويتضح جليا إعطاء مفهوم الفعالية بعدا أشمل وأوسع من معنى تحقيق الأهداف، على اعتبار أن المنظمة نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئة متغيرة، لذلك فهي تسعى بكل إمكاناتها لتستطيع البقاء والاستمرار في الوجود، وعليه فإن الفعالية بموجب هذا التعريف تكمن في تحقيق ما يأتي:

أ- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ب- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها.

ج- قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار.

أي أن الفعالية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور[4].

---

(1) أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي " دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، (ب ط)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص230.

(2) خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص327.

(3) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(4) نفس المرجع، ص 328.

من خلال التعاريف السابقة أنه لا يوجد تعارض بين النوعين في مفهوم الفعالية (تحقيق الأهداف والتكيف) وهما غير متعارضين، بل هما مكملان لبعضهما، لأن تحقيق أهداف المنظمة لا يمكن أن يتم بالفعالية المطلوبة إلا إذا أخذت الظروف المحيطة في الاعتبار، ومنه يمكن تعريف الفعالية التنظيمية على أنها: "درجة تحقيق أهداف المنظمة القصيرة والطويلة الأمد، في ظل الاستغلال الكفء والتأقلم الفعال مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية"[1].

كما تشير الفعالية التنظيمية إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول الأفضلية أو الجاذبية كنتائج أداء المنظمة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة والتي تتأثر بالمنظمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة"[2].

عموما فإن الفعالية التنظيمية تعني في أبسط معانيها، قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفا، من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية كالإنتاج كما ونوعا، ومؤشرات اجتماعية سلوكية كرضا الأفراد، والمشاركة في اتخاذ القرار.مما يكفل للمنظمة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء.

2- تعريف الكفاءة التنظيمية:

هناك مساهمات عديدة من المدارس الكلاسيكية والحديثة في التنظيم حول مفهوم الكفاءة التنظيمية ومدلولاتها ويمكن أن نشير إلى أهمها فيما يلي[3]:

أ- ماكس فيبرMAX WEBER ونظرية الكفاءة:

وضع عالم الاجتماع الألماني " فيبر" انطلاقا من البيئة الألمانية في ق18م، وانطلاقا من قراءاته لتواريخ الإمبراطوريات القديمة، أسسا لنموذج إداري بيروقراطي يتميز بأعلى درجة

---

(1) حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، (ب ط)، دار المعلم، الكويت، 1982، ص372.

(2) حسين محمود حريم: تصميم الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص38.

(3) عاصم الأعرجي: فاعلية وكفاءة الأجهزة الإدارية "الخدمية والحكومية". مجلة العلوم الاجتماعية. عدد 02. 1976. ص ص66-67.

من درجات الكفاءة الإدارية، ورغم وضوح النظرية وبساطتها، إلا أن هناك مآخذ عديدة على هذه النظرية، تقدم بها النقاد تحد من صلاحيتها، وأهمها محدوديتها من الناحية التطبيقية وإهمالها لتأثيرات العوامل النفسية والاجتماعية والبيئة للأفراد واعتبرتهم مجرد آلات.

ب- فردريك تايلور F.TAYLOR ونظرية الكفاءة :

لقد عرفت دراسات " TAYLOR " في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1911 بتركيزها على تحليل " الوقت والحركة " المبذولين من قبل الفرد العامل في الجهاز الإداري، وعليه فإن درجة كفاءة الفرد والجهاز يقاس بدرجة مقاربة العمليات التي تقوم بها كلا منهما، ونفس الشيء بالنسبة لهذه النظرية لـتايلور والتي نالت نصيبها من الانتقادات خاصة كونه ركز على النواحي الإجرائية في المنظمة وإهماله للنواحي الهيكلية.

ومهما يكن من أمر، فلقد تواصلت إسهامات علماء التنظيم في الكفاءة التنظيمية والتي تمثل معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد وأن تؤمّن إمكانية استمرار التدفق للمدخلات حتى تعمل بشكل فاعل ومستمر، فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوافرة يجعل المنظمة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها.

وقد أكد " كارزو ويانوزاس Carso and yanouzas"، على أن المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية " حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات".

وهذا يتضمن اتجاه المنظمة إلى اعتماد أسبقيات في الاستثمار في الميادين التي تولد أعلى مردود مادي ومعنوي. كما أشار بعض الباحثين إلى أن كفاءة المنظمة ينظر لها غالبا، من زاوية تقديم المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء.

كذلك إمكانية توفير سبل الولاء للمنظمة مسألة أساسية للمنظمات المعاصرة كونها مرتبطة بكفاءة الأداء، ولذلك نؤكد هنا على أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين هما:

أ- مدى توافر الطاقات البشرية والمادية، المالية والمعلومات المتاحة.

ب- سبل استخدام تلك الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف

وفي ضوء ذلك فإن مفهوم كفاءة الأداء، يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى نسب المردودية منها، وكذلك إشباع رغبات وحاجات الأفراد العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم بما يعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل وولائهم للمنظمة[1].

ويمكن تعريف الكفاءة بأنها: "درجة قابلية الجهاز الإداري– الخدمي والحكومي– على إنتاج الخدمات العامة بالكميات والنوعيات المطلوبة، وتوزيع هذه الخدمات وفقا للمعايير المحددة، وذلك بأقل قدر ممكن من المجهودات البشرية والمصادر المادية وبأقصر فترة زمنية ممكنة"[2].

نلاحظ من هذا التعريف بأنه ربط فكرة الكفاءة بعمليات الإنتاج والتوزيع وبالتالي بعملية إشباع الحاجات العامة للجمهور، أي تقاس الكفاءة بمدى قابلية المنظمة على إشباع حاجات الأفراد العاملين وإشباع الحاجات العامة للجمهور.

3- الفرق بين فعالية وكفاءة المنظمة:

كما سبق الإشارة إليه يقصد بالفعالية التنظيمية، قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتكيفها مع المحيط وتطورها، فشركة الأغذية المعلبة مثلا التي تحقق الأرباح المستهدفة، وتقدم للمجتمع منتجات مرتفعة الجودة، هي شركة تحقق الفعالية.

أما الكفاءة التنظيمية فترتبط بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة، وتقيس مدى تحقيق المخرجات بأقل مدخلات ممكنة أو العلاقة بين المخرجات والمدخلات (تكلفة الحصول على هذه المخرجات):

$$\text{فكفاءة المنظمة هي عبارة عن: } \frac{\text{مخرجات المنظمة}}{\text{مدخلات المنظمة}}$$

(1) حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سابق، ص330.

(2) نفس المرجع، ص331.

فلو أن إحدى الشركات العاملة في نفس المجال (الأغذية المعلبة)، تفقد كميات كبيرة من المحاصيل المستخدمة في الإنتاج وفي نفس الوقت، تتسبب في أحداث تلوث في البيئة المحيطة فإن هذه الشركة لا تعمل بكفاءة[1].

كما أنه في حالة ما إذا حققت منظمة مخرجات أكثر من مخرجات منظمة أخرى مع استخدام مدخلات متساوية -بافتراض أن ظروفها واحدة - يمكن القول أن المنظمة الأولى هي أكفأ وأحسن من المنظمة الثانية.

مما تقدم يتضح أن الفعالية ترتبط بالأهداف، في حين ترتبط الكفاءة بالوسائل، فإذا كانت الكفاءة أحد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، فإن ذلك يعني إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على الفعالية التنظيمية، أي أن الفعالية التنظيمية أشمل من كفاءة المنطقة[2].

وتسهل عملية قياس الكفاءة، حين نطبقها على المنظمات التجارية التي تهدف للحصول على الربح والزيادة بقدر المستطاع في الإنتاج وفى نفس الوقت المحافظة على رصيد دائم يمثل الفرق بين المواد المستخدمة والمواد المنتجة (المدخلات/ المخرجات)، مما يعكس كفاءة المنظمة عالية أو متوسطة أو منخفضة بالنسبة لمعايير الأداء الموضوعية التي حددتها المنظمة وكذلك بالنسبة لطبيعة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه[3].

4- عناصر المنظمة الفعالة:

كما سبق وأن أوضحنا في فصل المنظمة، يمكن أن نتصور معا المنظمة الفعالة وكأنها تضم في الأساس ثلاثة عناصر حيوية[4]:

---

(1) أحمد جاد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص231.

(2) حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سابق، ص373.

(3) محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: الإدارة العامة "المبادئ والتطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص377.

(4) علي السلمي: مرجع سابق، ص ص72–99.

- **العنصر الأول:**المورد بشرى – عاملين ذوي معرفة Knowledge Workers
- **العنصر الثاني:** فرق العمل ذاتية الإدارة المسؤولة عن مهام ومشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها Self-Managing Teams
- **العنصر الثالث:** تضم المعلومات وشبكات الحواسب الآلية التي تربط كل الفرق، وأتعامل في كل المعلومات، وتسير للإدارة اتخاذ القرارات، ومتابعة وتقويم الأداء، وتضمن الحركية والمرونة في كل عناصر المنظمة.

* **مظاهر تأثير العنصر البشرى في كفاءة المنظمات:**

يتخذ السلوك الإنساني (ناتج مساهمة العنصر البشري في المنضمة) ثلاثة أنماط رئيسية:

أ- **سلوك معاون (إيجابي):** وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.

ب- **سلوك مناقض (سلبي):** وهو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة ويتسبب في تقويض أعمالها ويسهم في إفشال محاولاتها لتحقيق الأهداف.

ج- **سلوك محايد:** وهو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الإيجابية أو السلبية، وخطورة هذا النمط احتمال انحرافه إلى سلوك مناقض بسهولة.

أي أن الإنسان يتخذ عادة أحد قرارات ثلاثة في علاقته بالمنظمة التي يعمل بها:

- **القرار الأول:** أن يشارك في نشاطات المنظمة بشكل إيجابي (أن يكون سلوكه معاونا وفى تحقيق أهداف المنظمة).
- **القرار الثاني:** أن يكتفي بالعضوية ولا يشارك في أعمال المنظمة بشكل إيجابي.(أن يكون سلوكه محايدا).
- **القرار الثالث:** أن يعمل على إفشال نشاطات المنظمة.(أن يتخذ موقف المعارض ويلتزم السلوك السلبي).

1-4: التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الإنساني:

1- تحاول المنظمة تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أو الجماعية.
2- تحاول المنظمة استقطاب المحايدين وتحويلهم إلى معاونين.
3- تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض وتحويلة إلى سلوك محايد أو معاون.

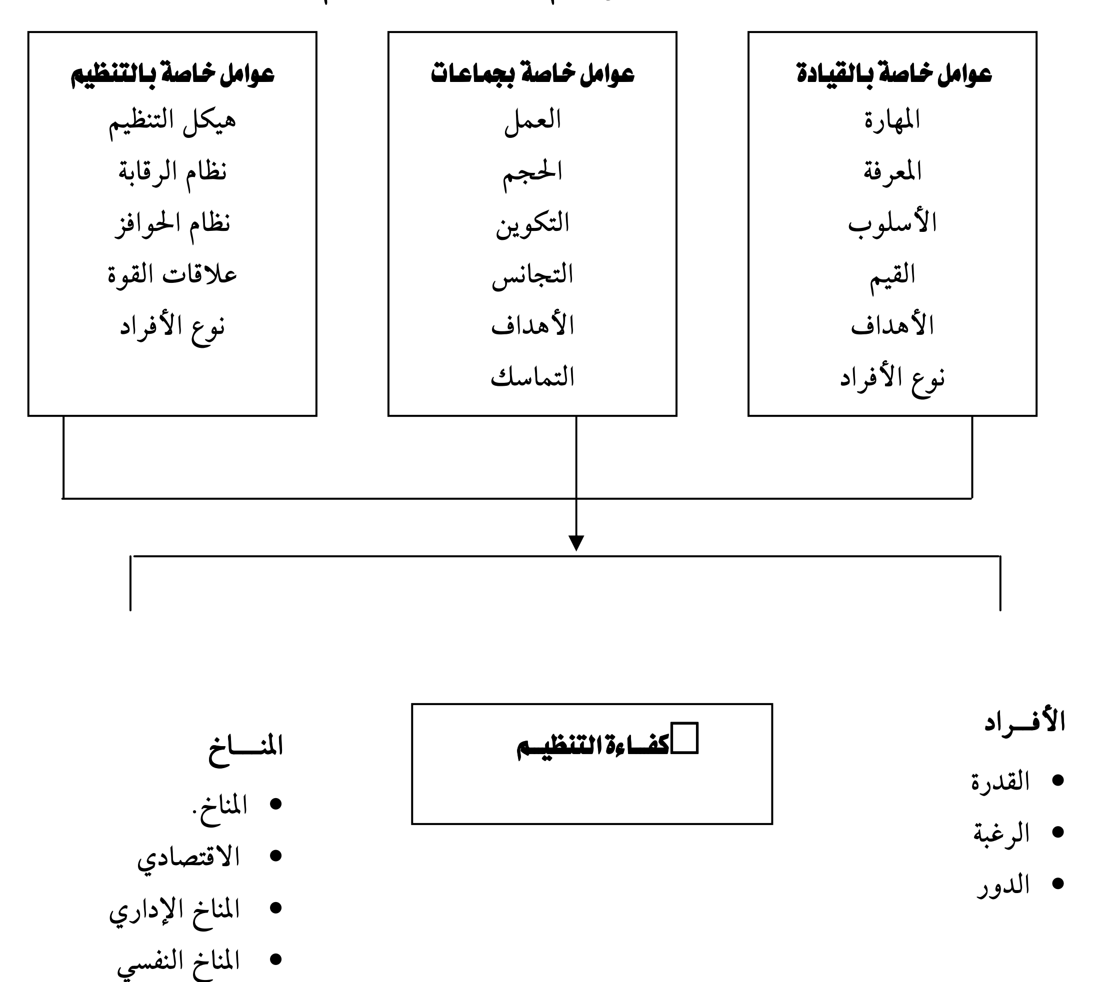
إن التحدي الرئيسي لمنظمة الأعمال هو السيطرة على السلوك الإنساني.

ولقد أنتجت العوامل السلوكية الحديثة كما هائلا من المعلومات عن كيفية التعرف على كفاءة المنظمة والعوامل المؤثرة فيها، والنموذج التالي يوضح بعضا من هذه العوامل[1]. ولنلاحظ أهمية العوامل المتصلة بالسلوك الإنساني:

---

[1] Handy.C.B: Understanding Organizations, Penguin Business library, third edition, 1985, P15.

شكل رقم(11): كفاءة التنظيم



4-2: العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة(الفاعلية والكفاءة):

تؤلف مؤشرات الفاعلية والكفاءة معا معايير لقياس درجة (نجاح) المنظمة والبقاء والاستمرار في العمل (في الأسواق مثلا)، وأن تكون أكثر قدرة في تبنى الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها، فالمنظمة القادرة على تأمين المستلزمات البشرية والمادية والمعلوماتية، بشكل

دائم هي أقدر على تنفيذ المهمات والتطلعات التي تسعى لبلوغها من حيث إمكانية إنتاج المخرجات السلعية والخدمية لإشباع الحاجات المتنامية للمستفيدين منها (كالمستهلكين مثلا).وقد تباين الباحثون والمخصصون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهمها[1]:

4-2-1: العوامل الفنية والتكنولوجية:

هي المتعلقة بالمباني والآلات والأدوات والمعدات وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، وإستراتيجية الإدارة، والسلوك المنظمي، وترتبط هذه العوامل (وهي ذات طبيعة عامة) بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

4-2-2: العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

وهي تشمل معنويات الأفراد، واتجاهاتهم، ودوافعهم، ورغباتهم، وسبل الاتصالات المعتمدة في تعميقها وتطويرها بما يعزز الاستقرار التنظيمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة.

4-2-3: العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية، أو قدرتها على توفير سبل الإشباع، في الوقت.

والمكان المناسبين، وبالسعر الملائم، وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها.

---

[1] خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص ص133 – 334.

يتضح بجلاء بأن هذه المتغيرات والعوامل تعد ذات تأثير متبادل ومتفاعل في تحديد قدرة المنظمة على زيادة فاعليتها وكفاءتها، خاصة وأن العوامل الفنية والتكنولوجية، والمتغيرات المتعلقة بالقوى البشرية العاملة في المنظمة، وطبيعة المخرجات المتحققة، تشكل جميعها الإطار الذي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق الموائمة والتكيف البيئي والانسجام القادر على مواصلة الأداء الفعال، والاستثمار الأمثال للطاقات المتاحة، على سبيل تحقيق الأهداف، على المستويين التشغيلي والإستراتيجي، لذا فإن السعي الحثيث للمنظمة لتحقيق أهدافها يجعلها قادرة باستمرار على التطور والنمو، وعلى خلق مرتكزات الاستقرار، والاستمرار على تحقيق الأهداف الأكثر طموحا.

5- مقاييس فعالية المنظمة:

كل عنصر من عناصر فعالية المنظمة، له المقاييس التي تمكن من معرفة درجة فعالية وكفاءة هذا العنصر داخل المنظمة، وكما أتضح لنا أنه من أمثلة هذه المقاييس القدرة على التأقلم، مقاييس الإنتاجية، مقاييس الرضا، مقاييس الربح، المقدرة على استخدام الموارد المتاحة، مقاييس التطور، كفاءة استخدام عناصر المنظمة... إلخ.

كما أنه يمكن أن تستخدم بعض المقاييس للحكم على فعالية المنظمة ككل مثل حجم إنتاجها والربح الصافي، ولكن يجب أن نشير إلى عدم كفاية استخدام المقياس الكلي على فعالية المنظمة وحده، بل ينبغي أن يستخدم مع مقاييس فعالية المنظمة الأخرى والتي سنعمل على تخليصها لاحقا.

وعموما يلاحظ أن موضوع فعالية المنظمة مازال يحتاج إلى مزيد من البحث حتى يتضح ويتبلور أكثر، ومهما يكن من أمر فإن فعالية المنظمة تتمثل في درجة مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل ظروف المنظمة، الداخلية والخارجية، وأن الفعالية تختلف عن الكفاءة، حيث تركز الأخيرة على علاقة المخرجات بالمدخلات أو نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتبين لنا أن عناصر فعالية المنظمة السالفة الذكر وتوافرها بشكل مقبول سوف يؤدي إلى حيوية المنظمة واستمرارها وبقائها.

وفي ضوء ما سبق هناك اتجاهين لتحديد عناصر فعالية المنظمة، الاتجاه الأول يركز على درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، ويعاب على هذا الاتجاه أنه في الواقع يوجد غالبا اختلاف بين الأهداف وبين تنفيذها، اختلاف قد تفرضه درجة تأثير الظروف على المنظمة.

ومن أجل ذلك ظهر الاتجاه الثاني للحكم على فعالية المنظمة، والذي يركز على درجة استفادة واستغلال وتأقلم المنظمة... أي درجة تفاعل المنظمة مع الظروف، وعلى الرغم من أهمية ذلك، لكن الأهم هو تأثير المنظمة نفسها على هذه الظروف، وكذلك درجة تحقيق المنظمة لأهدافها الداخلية أيضا من أجل ذلك، يمكن أن يتخذ مدى تحقيق أهداف المنظمة كمعيار للحكم على فعالية المنظمة، ولكن ينبغي أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة، وأهداف خاصة بالتفاعل بين المنظمة والظروف وفى هذا الإطار يمكن القول بأن عناصر فعالية المنظمة (في الأجل القصير والطويل) ينبغي أن تشمل على الأقل الآتي[1]:

1- الإنتاجية 2- الكفاءة 3 – الرضا 4- التأقلم (التكيف) 5- لتطور 6- البقاء.

وهذه العناصر تعتبر عناصر لفعالية المنظمة ككل، حيث يمكن أن توجد عناصر أخرى للنظم الفرعية للمنظمة، كما أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها عناصر أخرى أو يؤخذ منها بعض العناصر حسب ظروف كل منظمة، وعموما يمكن استخدامها أو الاسترشاد في الحكم على فعالية المنظمة، وينبغي على كل منظمة أن تأخذ بها بقدر الإمكان لقياس درجة فعاليتها.

5-1- الإنتاجية:

وهي مقدرة المنظمة على إنتاج مخرجات المنظمة بالكمية الجودة المقبولة في ظل ظروف المنظمة. وقياس الإنتاجية يتضمن المبيعات، الأرباح، نصيب المنظمة من السوق، ومنتجات منتجة أو خدمات مقدمة.

---

(1) حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سابق، ص ص374 – 375.

5-2- الكفاءة:

ويمكن قياسها باستخراج معدل (قسمة المخرجات على المدخلات) ومن أمثلة مقاييس الكفاءة معدل العائد على رأس المال، تكلفة الوحدة، والعائد على الاستثمار.

5-3- الرضا:

ويشمل رضا العاملين، والمتعاملين، وأفراد الظروف الخارجية.

ومن مقاييس رضا العاملين معدل دوران العاملين، إنجازاتهم، معدل غياب العاملين، عدد الشكاوى، درجة رضائهم عن العمل، ودرجة رضاهم عن ظروف العمل والعلاقات مع زملائهم ورؤسائهم.

5-4- التأقلم:

يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغير في ظروفها الداخلية والخارجية، وذلك بأن تغير في سياستها واستراتيجياتها، وأهدافها وخططها بشكل يظهرها بمظهر المتأقلمة والمستجيبة للظروف المحيطة بها، والتأقلم يظهر بشكل ملموس في أهداف، خطط، استراتيجيات المنظمة ودرجة استفادتها من الفرص المتاحة في الظروف، كما يتجلى التأقلم في درجة الاستفادة من نقط قوة المنظمة والتغلب على نقاط ضعفها.

5-5- التطور:

ويتمثل في درجة نمو المنظمة، ويتمثل ذلك النمو والتطور في إدخال البرامج التدريبية للأفراد. وكذلك في إدخال عناصر التكنولوجيا في المنظمة، وكذلك في تطوير منتجات وخدمات المنظمة بشكل يتماشى مع التطور في المنظمات المتشابهة.

6-5- البقاء:

كلما كانت المنظمة فعالة، تستطيع وتضمن بقائها.

6- بيئة المنظمة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية:

تعرف البيئة على أنها:" مجموعة الظروف التي تعمل المنظمة في ظلها، وتنقسم إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية ".

- **البيئة الداخلية:** وتتمثل في المستوى الحضاري والثقافي والقيمي والذي يعكس أسلوب الإدارة في تحديد نشاط الأفراد العاملين وسلوكاتهم، فالمديرون يغرسون هذه الثقافة في موظفيهم، وتستمد المنظمة ثقافتها من البيئة الاجتماعية التي تعيش فيها، وتحدد المعايير الحضارية مدى فعالية المنظمة ومستوى نجاحها[1].
- **البيئة الخارجية:** ويقصد بها جميع القوى الخارجية ذات التأثير على المنظمة وتقسم إلى نوعان:

أ- **البيئة العامة:** تأثير طويل الأجل وغير مباشر، مثل الظروف السياسية والظروف القانونية والاقتصادية، والتكنولوجية، والتغير الاجتماعي والعالمي...

ب- **بيئة النشاط:** وتشمل المتعاملين، المنافسون، النقابات الموردون، الشركاء...الخ[2].

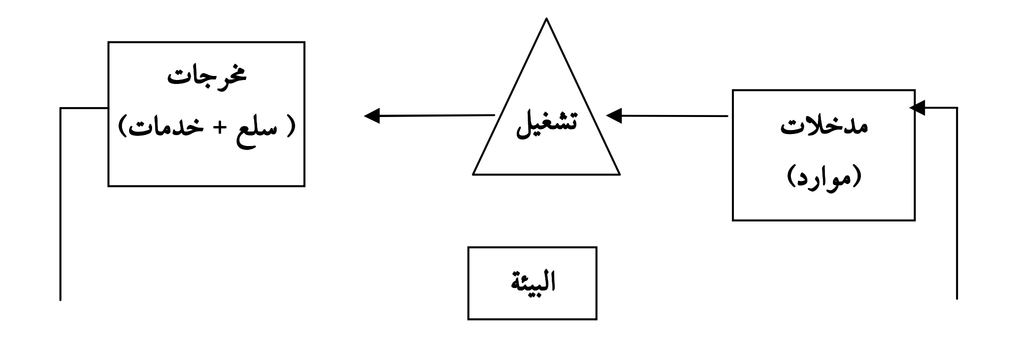
وعليه لا يمكن للمنظمة أن تعمل في عزلة عن البيئة المحيطة بها، بل تقتضي الفعالية التنظيمية أن تكون المنظمة نظاما مفتوحا يضمن استمرارية تدفق المدخلات من البيئة ثم تحويلها إلى مخرجات تعود إلى البيئة مرة أخرى للوصول إلى حالة من التوازن، والمخطط التالي يوضح ذلك جليا[3].

---

(1) علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص106.

(2) نفس المرجع، ص ص99-105.

(3) أحمد جاد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 230. نفس المرجع، ص 232.



وللعلاقة بين المنظمة والبيئة بعض الخصائص أهمها[1]:

***- البيئة تمد المنظمة بالمدخلات وهى المستهلكة لمخرجاتها:**

فمصنع الغزل والنسيج مثلا يستقبل مدخلات من البيئة في شكل أفراد وخامات قطنية وأموال ومعلومات، وبعد تحويل الخامات إلى منتوج (مخرجات) خيوط الغزل، تعود هذه المخرجات إلى البيئة حيث يشتريها عدد من مصانع النسيج وتقوم هذه المصانع بتحويلها إلى أقمشة ذات مواصفات معينة (مخرجات)، وتعود هذه المخرجات،إلى البيئة حيث يشتريها عدد من مصانع الملابس الجاهزة وبعد تحويل الأقمشة إلى ملابس جاهزة (مخرجات) ذات مواصفات معينة تناسب فئات المجتمع المختلفة (رجال-نساء-أطفال...) يقوم الأفراد بشراء هذه الملابس مقابل دفع مبالغ محددة من المال.

وهكذا نرى كيف تمد البيئة التنظيم بمدخلاته وتستهلك مخرجاته.

***- استمرار البيئة في مد المنظمة بالمدخلات مرهون بمدى ملائمة مخرجات المنظمة لمتطلبات البيئة:**

فإذا كانت خيوط الغزل (مخرجات مصنع الغزل) ليست بالجودة المطلوبة لمصانع النسيج المنتشرة في البيئة فإن هذه المصانع ستتوقف عن شراء هذه الخيوط مما سيعمل على توقف تدفق الأموال إلى مصنع الغزل لشراء كميات جديدة من الخامات القطنية، ودفع

[1] حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سابق، ص 284.

أجور العمال مما ينجم عنه توقف المصنع عن العمل بعدم قدرته على تصريف مخرجاته، فيفقد النظام أو المنظمة فعاليتها ومقومات بقائها.

مما سبق يتبين أن البيئة توفر للمنظمة عنصرين هامين هما: المال (لشراء المدخلات) والسوق (لتصريف وتسويق المخرجات) وهذين العنصرين يوفران الآلية اللازمة لاستمرار حركة تدفق المواد بين المنظمة والبيئة لأحداث التوازن وضمان الاستمرار.

جدول رقم:(05)

الفعــاليــة التنظيمــية

المؤشـــرات الخارجيـــة	المؤشــرات الداخليـــة
1- إنتاج السلع والخدمات.	1- التخطيط وتحديد الأهداف.
2- الجودة.	2- المهارات العملية للمدير.
3- تحقيق الأرباح.	3- المهارات الاجتماعية للمدير.
4- القدرة على التكيف.	4- كفاءة استخدام الموارد المتاحة.
5- النمو.	5- التحكم في سير الأمور داخل المنظمة.
6- تحقيق أهداف جديدة.	6- المشاركة في اتخاذ القرارات.
7- التأهب للإنجاز.	7- تدريب وتنمية الأفراد.
8- المسؤولية الاجتماعية.	8- الإدارة السليمة للصراع.
9- البقاء.	9- الحوادث
	10- الغياب.

7- المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة:

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

أ- **المؤشرات الخارجية:** وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية.

ب- **المؤشرات الداخلية:** وترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية.

- أما عن مؤشر الفعالية الكلية للمنظمة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية الخارجية،ولو أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة[1].

وفيما يلي أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية كما يوضحها الجدول الموالي:

7-1- المؤشرات الخارجية:

1- **إنتاج السلع والخدمات:** إن المنظمة التي تزود بيئتها بالمخرجات (السلع والخدمات) التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة، تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع التي ظهرت فيه.

2- **الجودة:** إن ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة (سلع أو خدمات) يعد مؤشرا على فعاليتها فالنجاح الفائق الذي تحققه شركة IBM الأمريكية للحاسبات يعتمد على الجودة الفائقة، للمنتجات والخدمات المصاحبة للبيع.

3- **تحقيق الأرباح:** كلما حققت المنظمة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها، وبدونها من الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها، ومع ذلك فإن شدة التركيز على الأرباح قد يؤدى إلى بعض التصرفات غير المستحبة مثل طرد العمالة، أو تحميل الأفراد بأعباء عمل زائدة عن الحدود المقبولة.

4- **القدرة على التكيف:** يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة يمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية، فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة "عضوية " أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها، وكلما حصلت على معلومات مستمرة عن

---

(1) أحمد جاد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص236.

التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون المنظمة أكثر قدرة على التكيف، كما يجب عليها أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات، ذلك أن وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعد على تحقيق هذا الهدف

5- **النمو:** يعتبر الكثير توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها، ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل: حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات، المبيعات، الأرباح، والحصة التسويقية.
6- **تحقيق أهداف جديدة:** تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة، بالنسبة لمراكز رعاية الشباب (مثلا) يكون إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام. إن تحقيق هذا الهدف يعد مؤشرا على فعالية المنظمة (مركز الشباب في هذا المثال).
7- **التأهب للإنجاز:** هو استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.إن وحدات مقاومة الحرائق بصفة عامة تكون عديمة الفعالية إذا لم تتوافر فيها هذه الخاصية.
8- **المسؤولية الاجتماعية:** أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة، ويعبر عن المسؤولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية التي تسبَبَ وجود المنظمة في ظهورها.
9- **البقاء:** عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلاءم متطلبات البيئة التي تعيش فيها. إن شركة المقاولات التي تعمل في نفس المجتمع منذ أربعين عاما هي شركة ذات سمعة طيبة في إنجاز المهام التي تسند إليها بواسطة هذا المجتمع[1].

7-2- المؤشرات الداخلية:

1- **التخطيط وتحديد الأهداف:** ترتبط الفعالية التنظيمية- كما تقدم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها- وعليه فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات

---

(1) عبد الرحمن محمد العيسوي: علم النفس والإنتاج، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص144.

هو قدرتها على تحديد الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

2- **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لابد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة خاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

3- **المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين، يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة التعثرات (العقبات) سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنضمة.

4- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.

5- **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد[(1)].

6- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى كثيرا من الباحثين وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية.

7- **تدريب وتنمية الأفراد:** هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم، مما سيعود بالنفع على المنظمة.

---

(1) كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص238.

8- **الإدارة السليمة للصراع**: إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الأفراد أو بين الأقسام)، وكذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعالية المنظمة[1].

9- **الحوادث**: للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية والاقتصادية، والمنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمسائلة القانونية، أو إلى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية.

10- **الغياب**: إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المنظمة والعكس[2].

3-7- بعض الممارسات غير الفعالة في منظمات الأعمال:

تلجأ بعض المنظمات لممارسات عقيمة وغير مثمرة يؤدي إلى فشلها في تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن بين هذه الممارسات[3]:

- **الإسراف في استخدام الوقت والموارد المتاحة:**

ويستدل على ذلك بما يسمى بقانون "باركنسون " الشهير وهو عبارة عن جملة ساخرة تقول: "إن العمل يستمر فقط لاستهلاك الوقت ".والمثال التالي يوضح كيفية انتشار قانون باركنسون في دنيا الأعمال تم إبلاغ أحد المديرين بقرار زيادة حجم العمل في إدارته بنسبة 20 % وطلب مكنه تخفيض عدد الأفراد العاملين على الآلات الكاتبة من 07 إلى 05 أفراد.

في البداية عبر المدير عن استيائه الشديد من هذه القرارات وأعتبرها قرارات تعسفية، وبعد مرور شهرين من تنفيذ هذه التعليمات تأكد المدير أن الفعالية قد زادت في

(1) أحمد جاد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص238.

(2) نفس المرجع، ص239.

(3) عبد الرحمن محمد العيسوى: مرجع سابق، ص209.

إدارته واستدل على ذلك بزيادة كمية العمل التي تم إنجازها في هذه الفترة مقارنة بفترات مماثلة في الماضي.ولقد اكتشف المدير أن العاملين كانوا يستهلكون وقتا أطول في الأعمال الروتينية كتغيير "الريبون" أو "حفظ المستندات"...

- **انشغال الإدارة بالتفاصيل:**

حيث يقوم الإداري باتخاذ كل القرارات المتعلقة بمراحل العمل المختلفة، تاركا للمرؤوس بديلا واحدا وهو أن يكون تابعا هادئ الطباع.

إن فرض الإداري لنفسه على العمل بهذه الطريقة يؤدي إلى انخفاض الحالة المعنوية (الروح المعنوية) للمرؤوسين وانخفاض مستويات أدائهم مما يؤثر في النهاية تأثيرا سلبيا على فعالية المنظمة.

- جهل الأفراد العاملين بأهداف المنظمة أو جهل المنظمة بأهداف الأفراد العاملين يؤدي إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية.
- انعدام التجانس والتماسك بين أفراد الجماعة في العمل، مما ينعكس سلبا على التكامل الو ضيفي، وبالتالي انعدام روح الفريق...
- الإشراف المباشر والملاحق للفرد بصفة مستمرة، حيث يتوقف نجاح المشرف أو فشله على قدرته على تطبيق الطرق الجماعية في الإشراف.
- الشعور بالاغتراب المهني وعدم الولاء للجماعة والمنظمة ككل[1].

8- نماذج الفعالية التنظيمية:

تبلورت مجموعة من الأنماط للفعالية التنظيمية من خلال الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، ولعل من أهمها ما يلي:

(1) Amitai , Etzioni: modern organizations, Englewood cliffs, new jersey prentice hall, 1964, P8.

1-8- نموذج الأهداف:

من أبرز رواد هذا النموذج "إيتزيوني Etziouni" و"بيروPerrow" "وكوربيد CHORPADE."، وانطلاقا من منظور نموذج الأهداف، تعرف الفعالية التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها"[1].

حيث تعتبر المنظمات أنساقا اجتماعية لها أهداف محددة، تسعى إلى تحقيقها وفق استراتيجيات مرسومة من طرفها، ولقد جاء في تحليل "Perrow " لهذه النقطة أن الأهداف الرسمية هي:

- الأغراض العامة للمنظمة- كما هي موضوعة في العقد.
- التقارير الدورية.
- التعابير العامة للمدراء التنفيذيين.
- بيانات المسؤولين الآخرين[2].

أما الأهداف الإجرائية، فهي التي تحددها السياسات العملية الواقعية للمنظمة، وما هو عملها في الواقع، وقد تربطه بها مباشرة بالأهداف الرسمية، كما يمكن لها أن يكون غير مرتبطة بها وتنمو وتتطور لوحدها وتتغير مع مرور الوقت وتتفاعل باستمرار مع المحيط نتيجة تغيرات تنظيمية داخلية أو لضغوطات غير مباشرة من البيئة الخارجية، حيث أن الظروف الاقتصادية قد تتغير،كما يجب أن تهيأ التطورات التكنولوجية، كون القيم تتغير والأهداف التنظيمية تتكيف مع هذه الظروف البيئية.

نخلص إلى القول أنه ووفق هذا النموذج نحكم على المنظمة بالفعالة عندما تستطيع بلوغ وتحيق أهدافها.

غير أنه هناك صعوبات بالنسبة لنمط الأهداف أبرزها[1]:

---

(1) ريتشارد هـ هال: المنظمات- هياكلها، عملياتها ومخرجاتها-، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001، ص571.

(2) ريتشارد هـ هال: مرجع سابق، ص581.

– احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة ومتباينة من حيث الأهمية مما يؤدى إلى عدم التحكم فيها مما يؤثر على فعالية المنظمة، وهناك صعوبة ثانية تتعلق بالدقة في تحديد الأهداف، وهى عملية معقدة إلى حد ما خاصة في ضوء المنافسة بين المنظمات، كما يشكل البعد الزمني المحدد للأهداف قريبة المدى والمتوسطة وبعيدة المدى صعوبة كبيرة في المقام الثالث.

8-2- نموذج تنظيم الموارد:

ينظر إلى المنظمة في إطار هذا النموذج على أنها:" بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى"، وعليه فإن الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية، ومن الرواد البارزين لهذا النموذج نجد كل من "يوتشمان Yutchman"، "سيشور Seashore"، "جورغوبلوس Geargopoulos" و"تاننبوم Tannenbaum.A" ويؤكد هؤلاء على أن كل المؤسسات تؤدى مهامها في محيط به موارد قليلة ومحدودة نوعا ما ، وعليه فYنه ضمن هذا النموذج نحكم على المنظمات بأنها فعالة إذا استطاعت الحصول على الموارد الأولية ورؤوس الأموال والمورد البشري على الرغم من قلة هذه الموارد والتي يبقى أمر الحصول عليها رهين إمكانيات البيئة الغنية أو الفقيرة لهذه الموارد[2].

8-3- نموذج العمليات الإدارية:

نجد من بين دعاة هذا النموذج كل من "سيرت ومارش Cyert & March" و"فيلى وهاوس Filly & House" و"بفيفنرو شيروود Pfiffner & SHerwood"، ويتم ضمن هذا النموذج الحكم على المنظمة بأنها فعالة من خلال قدرتها وكفاءتها في أداء الوظائف الإدارية مثل: التخطيط، الموازنة، اتخاذ القرار...

---

(1) نعمة عباس خضير وآخرون: مرجع سابق، ص80.

(2) ريتشارد هـ هال: مرجع سابق، ص586.

8-4 نموذج المساومة أو رضا المشارك:

وضع الباحث "برنا رد Barnard " تصورا لهذا النموذج من خلال تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز كما يلي:

"الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز، ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافها الخاصة، تعتبر مساهمة في الرضا النهائي للآخرين."

وتستعمل المنظمة تفاعل الأفراد كإطار مرجعي ورئيسي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث اعتبر الباحث "برنارد Barnard" دوافع الأفراد العامين في المنظمات محددات جوهرية، لأنه يتوقف نمو المنظمة واستمرارها في العمل على شعورهم بالرضا، أما الباحث "جورجيو Georgiou" فينظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس مقدرة المنظمة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء وتقديم مقابل ذلك حوافز لهم[1].

وهناك مجموعة من الانتقادات لهذا النموذج أهمها:

- صعوبة تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، خاصة إذا ما لم يتم إدراك العمال إدراك جيد للأهداف الإجرائية والرسمية للمنظمة.
- مبالغة في التركيز على تحقيق الأهداف الخاصة للأفراد من خلال الحوافز المقدمة لهم، مما قد يترتب عليه إغفال المنظمة ككل.
- عدم تفتح هذا النموذج على محيط المنظمة وإغفال أهمية العلاقات التبادلية بينها وبين المحيط خاصة ونحن في عصر العولمة والتكتلات الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية.

8-5- نموذج التطور التنظيمي:

من زعماء هذا النموذج "دوغلاس ماك قريقور D.mac gregor" والذي وضع نموذج للمنظمة الفعالة والمنظمة غير الفعالة ضمن نظرية " x "و" y "، حيث ينظر للفعالية

---

(1) C. ARGYRIS: "Participation Et Organisation" Traduit Par C- Lingagne, 02ed , Dunod, Paris, 1974, PP173-175.

التنظيمية على أنها إمكانية حل مشاكل المنظمة وتجديد القدرات فيها. كما كان هناك تطابق في الرأي بين كل من "بلاك موتون Blake & Mouton" و"رنسيس ليكرت R.likert"، حيث قاما بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نموذجين أحدهما سلطوي والآخر مشاركاتي[1].

فالنظام الأول مبني على الاستعمال، بينما النظام الثاني ينادي بضرورة تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى جهاز الرقابة من طرف مجموعة المشاركة، كشكل من أشكال التنظيم وعموما لاحظ النقاد على نموذج التطور التنظيمي أنه أغفل العوامل البيئية واكتفى فقط بتناول الظروف الداخلية للمنظمات والتي لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة.

6-8- نموذج الوظيفة الاجتماعية:

تتحدد الفعالية التنظيمية ضمن هذا النموذج، من خلال النتائج المتحققة من ممارسة المنظمة لنشاطاتها وما تقوم به من خدمات لأفراد المجتمع الذي تعتبر جزءا منه، ولن يتحقق لها النمو إلا بنموه وتطوره.

ومن أكبر المساهمين في تجسيده نجد "بارسونزParsons" بتحليله للمنظمات، حيث يرى أنه على كل الأنظمة الاجتماعية حل أربع مشاكل أساسية هي[2]:

- مشكلة التكيف مع المحيط الخارجي، وتهيئة الظروف والأنظمة لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها السريعة.
- مشكلة تحديد الأهداف وتحقيقها وكيفية الحصول على الموارد وتسخير الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية.
- مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم نسق من العلاقات المتبادلة والمتكاملة بين وحدات التنظيم.
- مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط دوافع وحوافز ثقافة النظام للمنظمة.

---

(1) T . Parsons: Structures And Process In Modern Society, The Free Press , New-York, 1960, PP183-186.

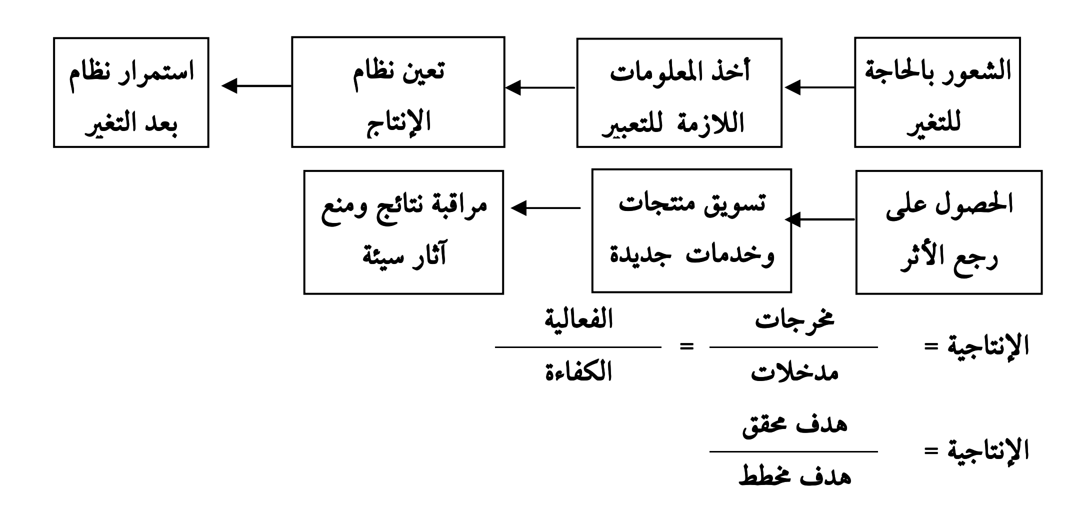
(2) فريد النجار: تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية "الذكاء السلوكي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص327.

وبحل هذه المشاكل يمكن للمنظمة أن تنمو وتتطور وتكون قابلة للتطبيق على كل الأنظمة الاجتماعية، ذلك أن المنظمة وسيلة هامة من بين الوسائل التي يستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه، وعليه ينظر للفعالية التنظيمية، على أساس مدى نجاح المنظمات في حل هذه المشاكل.

7-8 نموذج المنظومة للفعالية التنظيمية:

تعكس أبعاد المنظمة ككل والمتمثلة في المتغيرات الكمية والسلوكية، وترتكز على أحسن توزيع للموارد ،تنظر للأهداف كمخرجات وليس كمدخلات، ومن أمثله نماذج المنظومة:دائرة التكيف والفاعلية كما يوضحها الشكل التالي[1]:

شكل رقم (12): دائرة التكيف والفعالية



(1) رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، (ب ط)، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص254.

8-8- نموذج النسق:

ويركز على دراسة العلاقات بين أفراد النسق ومدى تساندها وظيفيا لتحقيق الفعالية التنظيمية ويتفرع عن هذا النموذج ما يلي:

أ- **نموذج البقاء:**ويركز على متطلبات النسق، ومدى توافرها لمساعدة المنظمة على البقاء والاستمرار، حيث يهتم هذا النموذج بمدى قدرة المنظمة على توفير جميع العوامل من موارد ويد عاملة متخصصة ،وخطط جيدة من أجل بلوغ الأهداف ونجاحها والاستمرار والبقاء.

ب- **نموذج الفاعلية:**ويركز على دراسة العلاقة المتبادلة بين أجزاء وعناصر النسق، ومدى تأثير تلك العلاقات على فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف[1].

نخلص إلى القول أنه على الرغم من تباين الآراء والطروحات في موضوع نماذج الفعالية التنظيمية، إلا أنها تتفق كلها في وضع الأسس الرئيسية للمنظمات الفعالة، وهناك تكامل فيما بينها سواء تعلق الأمر بالأهداف المسطرة أو الموارد وكيفية الوصول إليها، أو مستوى ودرجة الرضا، وكذلك النجاح في الوظائف الإدارية والتطور التنظيمي والجانب الاجتماعي وتأثير المحيط.

9- قياس الفعالية التنظيمية:

تشير بعض الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية إلى وضع عدد من المؤشرات للتعبير عن الفعالية أهمها: المرونة، التطوير، التماسك، الإشراف الديمقراطي، الموثوقية، الانتقاء، التوزيع، التفويض، الالتزام، التأكيد على النتائج، تكوين وتحسين مستوى المدراء التنسيق، اللامركزية الفهم، الصراع، تخطيط القوى العاملة، الإشراف المحكم، المساعدة، التخطيط، التعاون، الأداء، الدعم، الاستخدام، الاتصال، الدوران، المبادرة.

(1) نعمة عباس خضير وآخرون: مرجع سابق، ص 81.

اعتمد هذه المؤشرات الدالة عن الفعالية من قبل:"ماهوني MAHONEY" و"وايتزوزملائه Weitze et AL"[1]. أما الباحثان " أوزبورن وهانت Osborn & Hunt " فقد اعتمدا الأداء كمؤشر للفعالية، والذي يعنى مجموع النشاطات أو السلوكات التي تؤدي إلى نتيجة ،وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بشكل ما.

أما الباحث "ستيرس STEERS.R.M" فقد جعل من المؤشرات التالية كعناصر مهمة في الفعالية التنظيمية[2]:

القدرة على التكيف والمرونة، الإنتاجية، الرضا والربحية، اكتساب الموارد، غياب الأثر، التحكم بالبيئة، التطوير والكفاءة، الاحتفاظ بالعمال، النمو والتكامل، والاتصالات المفتوحة.

في حين يرى كلا من "ويد وميتشال WEED & Mitchell" أن هناك مؤشرين للتعبير عن الفعالية هما:

- القدرة على استثمار الموارد.
- الصحة التنظيمية.

أما "أنجل و بيرى ANGELL & Perry J.L " فقد حددا كل من دوران العمل، وتأخر العمال والغياب والتكليف التنظيمي كمؤشرات للفعالية.

غير أنه هناك تناول لموضوع الفعالية التنظيمية في إطار المتغيرات الاقتصادية من طرف الباحثان "مورس و دنكان K & DUNCAN،MOORES" من خلال بعض المؤشرات أهمها[3]:

الأداء المالي، النمو في الدخل أو الإيرادات والربحية خلال الخمس سنوات الأخيرة، والعائد من المبيعات، والعائد على رأس المال المستثمر خلال العام الماضي.

---

(1) نفس المرجع، ص82.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(3) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص ص49-50.

أما " عمر صخري " فيرى بأنه لا يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية، إلا إذا كانت المنظمات الاقتصادية العمومية تتمتع بدرجة عالية من الحرية في ممارسة العمل واتخاذ القرارات، مثل ما هو الشأن بالنسبة للمنظمات الخاصة، أي أنه يجب منح المؤسسات العامة المقدار الضروري من الاستقلال العملي واللامركزية في المجالات الهامة، كالتوظيف، الترقية والتسريح، حجم ونوع وتصميم طريق الإنتاج، طرق التسويق والتوزيع... وعلى الرغم من أن ذلك بحد ذاته لا يضمن لنا نجاح تلك المؤسسات إلا أنه يوفر الشروط الضرورية التي لا تحقق الأداء المطلوب أو الفعالية بدونها[1].

- **تقويم الأداء لقياس الفعالية التنظيمية:**

كما سبق وأن وضحنا في فصل التقييم التنظيمي، حيث يعتبر تقويم الأداء من العمليات الأساسية التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات المتعلقة بفعالية المورد البشري في منظمة معينة، وتؤدي هذه العملية على وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوئها الكثير من القرارات التنظيمية، وهناك ثلاثة أغراض عامة لتقويم الأداء:

1- الاستفادة من نتائج التقويم في اتخاذ القرارات الإدارية.
2- الاعتماد عليها في تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته ووضع برنامج تكويني له وبذلك نجد أن غرض التقويم يحدد:
   - أسس ومعايير المقارنة.
   - الأدوات والأساليب المستخدمة.
   - دور المشرف أو ملاحظ العمل.
   - الإجراءات المترتبة عن التقويم.
3- جعلها كعامل للتحفيز، إذ يجب أن يؤدي نظام التقويم الموضوعي والدقيق إلى إحداث تأثير ملموس لدى الفرد، فيجب أن يؤدي ويحفز على المبادرة وتنمية الإحساس بالمسؤولية وزيادة توجيه جهود الفرد نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

---

(1) أندرو دي سيزلاجي و مارك جي والاس: مرجع سابق، ص.ص377-403.

إضافة إلى هذا، فإن تقويم الأداء يؤدي أيضا إلى تفهم أفضل للعامل لنتائج ومسؤوليات العمل وعلاقته بزملائه والعمل المتوقع منهم واحتياجاتهم التكوينية وكلها أغراض تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

وكما سبق وأن أشرنا إليه فلقد عرف مفهوم الفعالية التنظيمية تطورا كبيرا، حيث كانت القدرة على تحقيق التنظيم للأهداف المتوخاة من إنشائه، أي أن القدرة على البقاء تعتبر مؤشرا كافيا على الفعالية، وساد هذا المفهوم في الخمسينيات من القرن العشرين.

لكن السؤال المطروح هو: هل أن بقاء المنظمة وعدم تلاشيها مرهون فقط بمدى تحقيق أهدافها المسطرة (فعاليتها)؟.

الواقع أن هناك عوامل عديدة تتضافر وتتدخل في بقاء واستمرار المنظمة ذلك أنه في بعض الحالات تكون المؤسسات غير الفعالة قادرة على البقاء لفترة زمنية طويلة بفضل إعادة خلق أهداف سواء كانت وهمية أو حقيقية تبرر بقاءها، ويرتبط ذلك بمصالح القائمين عليها والمستفيدين منها، وأحسن مثال ما لوحظ على المؤسسات الاقتصادية في عهد التسيير الاشتراكي سابقا، وكذا الجمعيات والأحزاب الوطنية في بلادنا كتنظيمات لتعبير واضح على هذا الطرح.

وعليه فما هي الأهداف التي تقاس على أساسها الفعالية التنظيمية، وهل هذه الأهداف قريبة المدى؟ أو المتوسطة أم بعيدة المدى؟.قد ينظر إلى المنظمة على أنها فعالة نتيجة تقييم تنظيمي لمدى تحقيق أهدافها الآنية، الأمر الذي قد يؤدي إلى بروز حالات نفسية وسلوكية خاصة لدى العمال والمشرفين تجعلهم يعجزون على تحقيق الأهداف البعيدة المدى، مما ينعكس سلبا على فعالية المنظمة، كما يمكن في بعض المنظمات أن تعجز عن تحقيق الفعالية المنشودة جراء عدم تحقيق الأهداف القريبة المدى عند نشأتها، لكن بفضل الإستراتيجية المرسومة من طرف الإدارة، تتغلب على الصعوبات الآنية وتستطيع بلوغ أهدافها على المدى المتوسط والبعيد.

وبالتالي يفرض التناول العلمي للفعالية التنظيمية رؤية إستراتيجية لبيئة المنظمة ومحيطها سواء من طرف المسيرين أو المختصين في عملية التحليل والتقييم التنظيمي من طرف المستشارين والخبراء... إلخ.

نخلص إلى القول أن الطرح الكلاسيكي الذي كان سائدا في الفترة الممتدة بين الخمسينيات ونهاية السبعينيات والمتمثل في أن (بقاء المنظمة مرهون بمدى تحقيق الأهداف) لم يعد كافيا لتغطية موضوع الفعالية التنظيمية، حيث إضافة للأهداف الاقتصادية المادية ظهرت مؤشرات سلوكية تركز أغلبها على البعد الإنساني داخل المنظمة (كالاستقرار في العمل، والشعور بالرضا المهني، وخفض نسب التغيب، والتقليل من احتمال الإصابة وحوادث العمل، والتكيف المهني...إلخ).

وفيما يلي الجدول رقم (06) يوضح أهم معايير الفعالية التنظيمية[1].

جدول رقم (06): المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية

01	معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
02	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد والجهوزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على جهات خارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة (مستوى) الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير

---

(1) محمد قاسم القزيوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص. 86.

التأكيد على أهمية التدريب والتطوير	28	درجة التماسك / التناقض	13
التأكيد على الإنجاز	29	درجة المرونة/ التكيف	14
الفاعلية الشاملة	30	التخطيط/ وتحديد الأهداف	15

تعليق:عادة ما يعتمد الباحثون في قياسهم للفعالية التنظيمية على المؤشرات والمعايير السالفة الذكر، كما تعتمد من طرف القائمين على عملية التقييم التنظيمي، والذي نحن بصدد دراسته من خلال بحثنا هذا.

أما الباحثان "هيل وفرانش Hill & French" فقد إقترحا لقياس الفعالية التنظيمية العوامل التالية:

1- الرضا الوظيفي 2 - المخرجات المهنية 3- إدراك الإنتاجية

وكذلك ذهب الباحثان "كولترن و كلويك Coltrin & Clueck" إلى أن التعبير عن الفعالية يكون عن طريق الرضا والإنتاجية[1].

أخيرا نستطيع القول أن موضوع الفعالية التنظيمية هو موضوع أساسي تتوقف عليه نمو وتطور المنظمات أو زوالها، وعلى الرغم من تأكيدنا على عدم وجود إجماع حول تحديد وتعريف هذا المصطلح، فإن هذا التعدد وتعقد التناول وأساليب الطرح يمكن أن يسهم في إيجاد الحلول لفعالية المنظمات الاقتصادية، الاجتماعية والتربوية...إلخ.

وسيبقى موضوع الفعالية التنظيمية مفتوحا للنقاش والبحث، بسبب وجود وتأثير العوامل الخارجية على سيرورة ونمو المنظمات، وكلنا شاهد على أحداث 11 سبتمبر 2002 وانعكاساتها السلبية على الاقتصاد العالمي، حيث أحدثت زوبعة كبيرة وأثبتت هشاشة المنظمات أمام العوامل الخارجية والتي لا تتحكم فيها بتاتا، فقد زالت من الخريطة الاقتصادية أعرق وأكبر شركات الطيران في العالم (SWISS AIR – SABENA – T

(1) نعمة عباس خضر وآخرون: مرجع سابق، ص ص82-84.

W A) والتي رغم تحكمها في المؤشرات الاقتصادية وتطبيقها لأحدث طرق التسيير، فلقد زالت واضمحلت بين عشية وضحاها[1].

10- أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

يجب أن نستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقا، ولابد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة ويتدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة، لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية الخدمية على حد سواء، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها ما يلي[2]:

1- **اللامركزية والتفويض:** وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، وفي هذا الإطار نجد ما يقدمه التنظيم المسطح لمؤسستي "سيرزروبك وشركائهم Sears Roebuk and Company" مثالا مهما، فهما تفرضان " الإدارة بالأهداف " وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

2- **توسيع العمل:** رواده هما شركتي " أي بي.أم I. B.M " و"ديترويت أيدسون" فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور...

3- **التقييم التنظيمي وتقييم الأداء:** التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا النفس – اجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة

---

(1) العايب رابح.إشراف أ/ د الهاشمي لوكية: إستراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسير الموارد البشرية، أطروحة دكتورة، معهد علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص ص248-249.

(2) مايكل تي.مانيسون و جون إم إيفانسيفيتش: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية، عمان، الأردن، 1999، ص ص571-572.

خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة كشركة "جنرال ميلز" وشركة "أنسول" للكيماويات، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم أدائه بشكل دوري أو سنوي، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا.

4- **الإدارة بالاستشارة والمشاركة:** حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

5- **تسطير الأهداف وصناعة القرار:** يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذه، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والمتميز بالتغير مما يؤدي بالتالي إلى تغير الأهداف، وفي هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغير أهداف المنظمة وهي:

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها البين تنظيمية.
- التغيرات التنظيمية الداخلية.
- الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة[1].

(ولقد سبق لنا وأن تعرضنا لعنصر علاقة البيئة بالمنظمة بالشرح في هذا الفصل).

---

(1) ريتشارد هـ هال، مرجع سابق، ص259.

نخلص إلى القول أنه كلما تم معرفة آليات تسطير الأهداف سمح بتحديد صانعي القرار الراشد وعلاقات القوة التي يتمتعون بها، حتى يتم ضمان عملية الانسجام التي تسمح بالوصول إلى الفعالية.

6- **زيادة فاعلية الاتصال:** يمكن القيام بعدة الإجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.
- إنشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.
- تنظيم اجتماعات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض، وتقديم الحلول.
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها.
- تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية Feed-back، والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات عديدة، كعدم منح الأهمية الكافية للاتصالات مما ينعكس سلبا على الفعالية، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف الإغراءات كالترقية والسكن...، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة[1] .(50)

حيث نجد أن الإدارة تتبنى الأفكار ولكنها تطبقها ضمن إطار النظرية الكلاسيكية (الإدارة بالسيطرة)، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق وكأنها وسيلة للتحايل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة لذا يجب على الإدارة أن تتجه

---

(1) بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، (ب ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون تاريخ، ص ص43-45.

هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة (الإدارة بالأهداف)، وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الإدارة لابد أن تجد أفكارا مبدعة تطبقها بنجاح في أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية[1].

(1) مايكل تي مانيسون، مرجع سابق، ص 572.

الفصل الرابع

الإطار الإجرائي

1- مجال البحث:
2- المنهج المتبع.
3- الدراسة الاستطلاعية.
4- أدوات البحث.
5- عرض نتائج البحث في ضوء الفرضيات.
6- الاستنتاج العام والتوصيات.

الفصل الرابع

الإطار الإجرائي

1- مجال البحث:

نظرا لطبيعة موضوع البحث، تطلب الأمر من الباحث تقسيم مجال الدراسة إلى:

- إيطار نظري تمثل في جمع وتحليل كل الأدبيات السلوكية المتعلقة بمتغيري الفعالية والتقييم التنظيمي.
- إيطار إجرائي عملي تمثل في استطلاع الميدان وذلك باختيار مجموعة من المنظمات الصناعية على مستوى:
  - ولاية قسنطينة– .SONACOM–
  - ولاية بسكرة– ENICAB،SONITEX –

في مجال زمني زاد عن ستة أشهر، من شهر نوفمبر 2005م إلى غاية نهاية أفريل 2006م.

وما يمكن الإشارة إليه في هذا السياق، أنه يبقى من الأمور الغاية في الصعوبة القيام.ببحث علمي في مؤسسات إنتاجية، خاصة في تناول المواضيع السلوكية، نظرا لحساسية ما تطرحه من مواضيع، الشيء الذي حتم على الباحث عدم ادخار أي جهد أو وسيلة في سبيل بلوغ الغاية من وراء القيام بهذه الدراسة، والتي يأتي في طليعتها توفير مادة علمية حول موضوع الفعالية والتقييم التنظيمي للمنظمة.

2- المنهج المتبع في البحث:

على غرار الكثير من الدراسات السابقة حول موضوع الفعالية التنظيمية، قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، والذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات، والتي تساعد في استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة،

ويعرف بأنه:" منهج يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها، من أجل قياس ومعرفة أثر العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة، بهدف استخلاص النتائج، ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل"[1].

وجاء اختيارنا لهذا المنهج دون سواه، بناء على أنه يعتمد على توصيف ما هو كائن بالفعل وتفسيره وتحديد العلاقات الموجودة بين الوقائع، والممارسات الشائعة، هذا من جهة، وبناء على تفضيل هذا المنهج من قبل عديد من الباحثين كـ: "فاندلين Vandelen" و"جابر عبد الحميد" و"أحمد خيري كاظم" و" أحمد بدر"[2].

3- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بدراسة استطلاعية (أولية) للميدان على مدار ستة أشهر لأهم المؤسسات الصناعية التي سبق الإشارة إليها في مجال الدراسة، وكان الغرض الوقوف على حقيقة وواقع التقييم التنظيمي لهذه المؤسسات، وذلك يطرح أسئلة مفتوحة على الإطارات العليا- في حدود ما سمحت لنا به علاقاتنا الشخصية- وذلك بالنظر لحساسية الموضوع وحداثته، وسندرج هنا أهم التساؤلات التي قمنا بطرحها وهي:

السؤال الأول: هل يوجد تقييم تنظيمي شامل للمنظمة؟

السؤال الثاني: هل يشمل هذا التقييم الجوانب السلوكية إضافة للجوانب التنظيمية؟

السؤال الثالث: من يقوم به؟ وكيف يتم (الوسائل المستخدمة)؟ ومتى؟

السؤال الرابع: كيف يتم استغلال نتائج التقييم التنظيمي عمليا؟

وبعد قيامنا بمقابلات وحصولنا على الإجابات، قمنا بتحليل محتواها (مضمونها)، فكانت أهم النتائج ما يلي:

---

(1) عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، (د ط)، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص30.

(2) دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق، ص ص158-159.

- ما هو موجود تقييم لأداء العاملين فقط (ونشير أنه تقييم جزئي).
- كذلك تقييم للجوانب المالية داخل المنظمة وبعض من الجوانب المادية فقط.
- غياب كلي للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفسو- إجتماعية)، على الرغم من إدارك أهميتها في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- جهل الإطارات لنماذج التقييم التنظيمي المطبقة في المنظمات بالدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية، والتي سبق وأن قدمناها في الجانب النظري وتحديدا في فصل التقييم التنظيمي.

4- أدوات البحث:

بعد قيامنا بالدراسة الاستطلاعية وحصولنا على النتائج التي كانت دون توقعاتنا ومفاجئة، خاصة وأننا نفتقر لثقافة تنظيمية تهمل أحد ابرز الاستراتيجيات المطبقة في التقييم لمعرفة نقاط قوة و/أو ضعف المنظمة خاصة في الجوانب السلوكية من رضا مهني وتماسك للجماعة وشاعر الانتماء....، والتي تكرس الطرح التقليدي الميكانيكي في تناول المنظمات، قام الباحث بتحديد هدف أساسي لدراسته، تتمثل في دراسة مضمون النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي، ومحاولة الخروج بنموذج علمي متكامل للتقييم التنظيمي، للجوانب التنظيمية والسلوكية يكون بمثابة ورقة مقدمة للباحثين والخبراء في مجال السلوك التنظيمية والوقوف على مدى تحقق الهداف، وعليه اقتض الأمر استخدام طريقة تحليل المحتوى إضافة إلى دراسة الحالة للمؤسسات السالفة الذكر، والمقابلة مع إطارات المؤسسات محل الدراسة.

5- عرض نتائج البحث في ضوء الفرضيات:

بناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية، وتحليل نتائج المقابلات مع المسؤولين على شؤون المنظمات التي سبق تحديدها في مجال الدراسة، ونتائج تحليل مضمون النماذج المتوفرة

للتقييم التنظيمي والتي تم شرح مضامينها وأشكالها في الفصل الخاص بالتقييم التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على:

- أسلوب مكتبي – توثيقي- لجمع وتحليل البيانات الأساسية والثانوية المتعلقة بالموضوع.
- أسلوب أجرائي عملي للخروج بنموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية.

فكانت نتائج بحثنا كما يلي:

أولا: بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المنظمة (أنظر شكل رقم 15).وهذا ما يدعونا إلى القول بتحقق الفرضية العامة لبحثنا هذا.

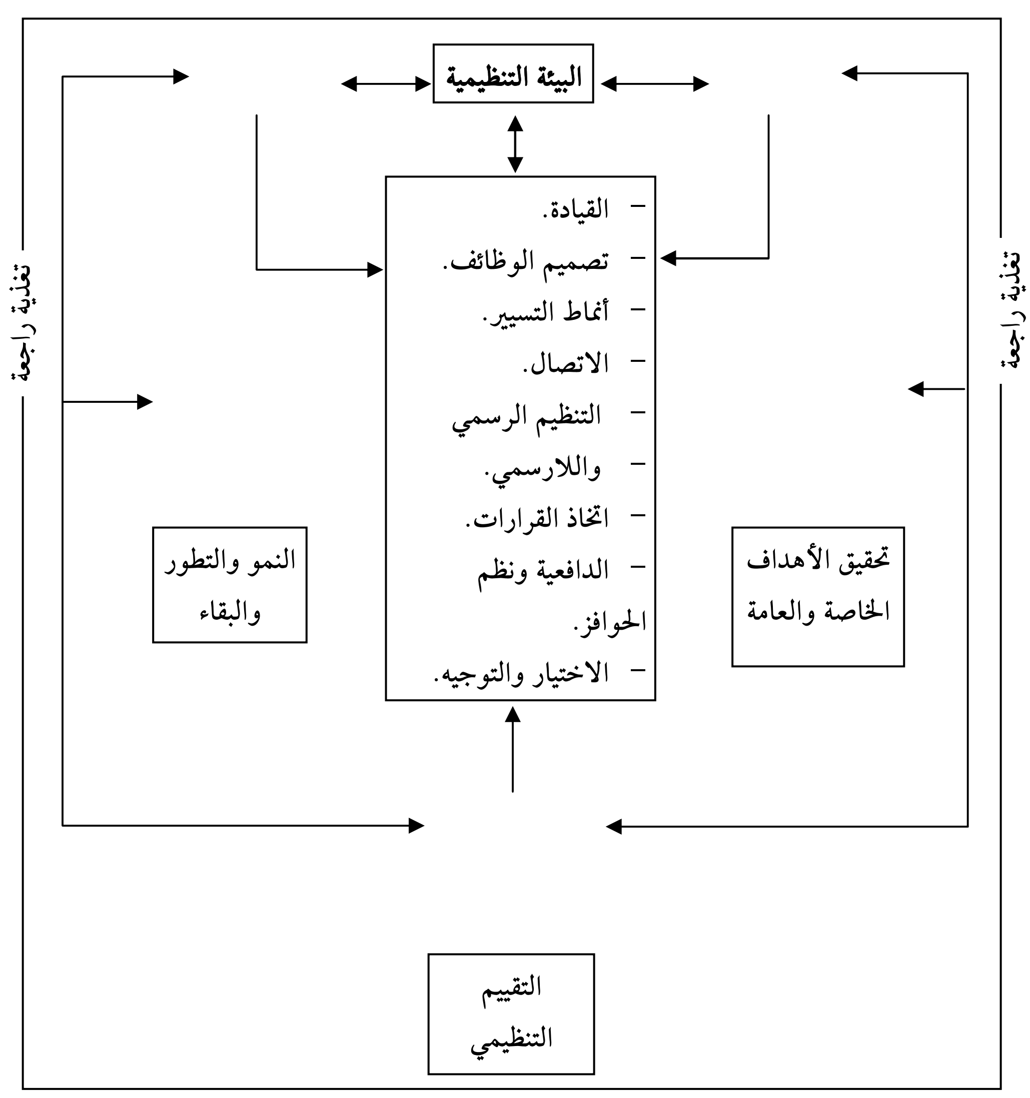
ثانيا: بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية المنظمة (أنظر شكل رقم 13).

ثالثا: بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفسو- اجتماعية) يستخدم في قياس فعالية المنظمة (أنظر شكل رقم 14).

يبقى أن نشير ونذكر إلى أن تحقيق تخميناتنا تبقى في حدود هذا البحث التوثيقي الذي يهدف أول ما يهدف إلى توفير مادة علمية تتمثل في وسيلة لقياس الفعالية التنظيمية اصطلحنا عليها "**التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة**" للوقوف على نقاط قوة و/أو ضعف المنظمة في جوانبها التنظيمية والسلوكية ميدانيا.

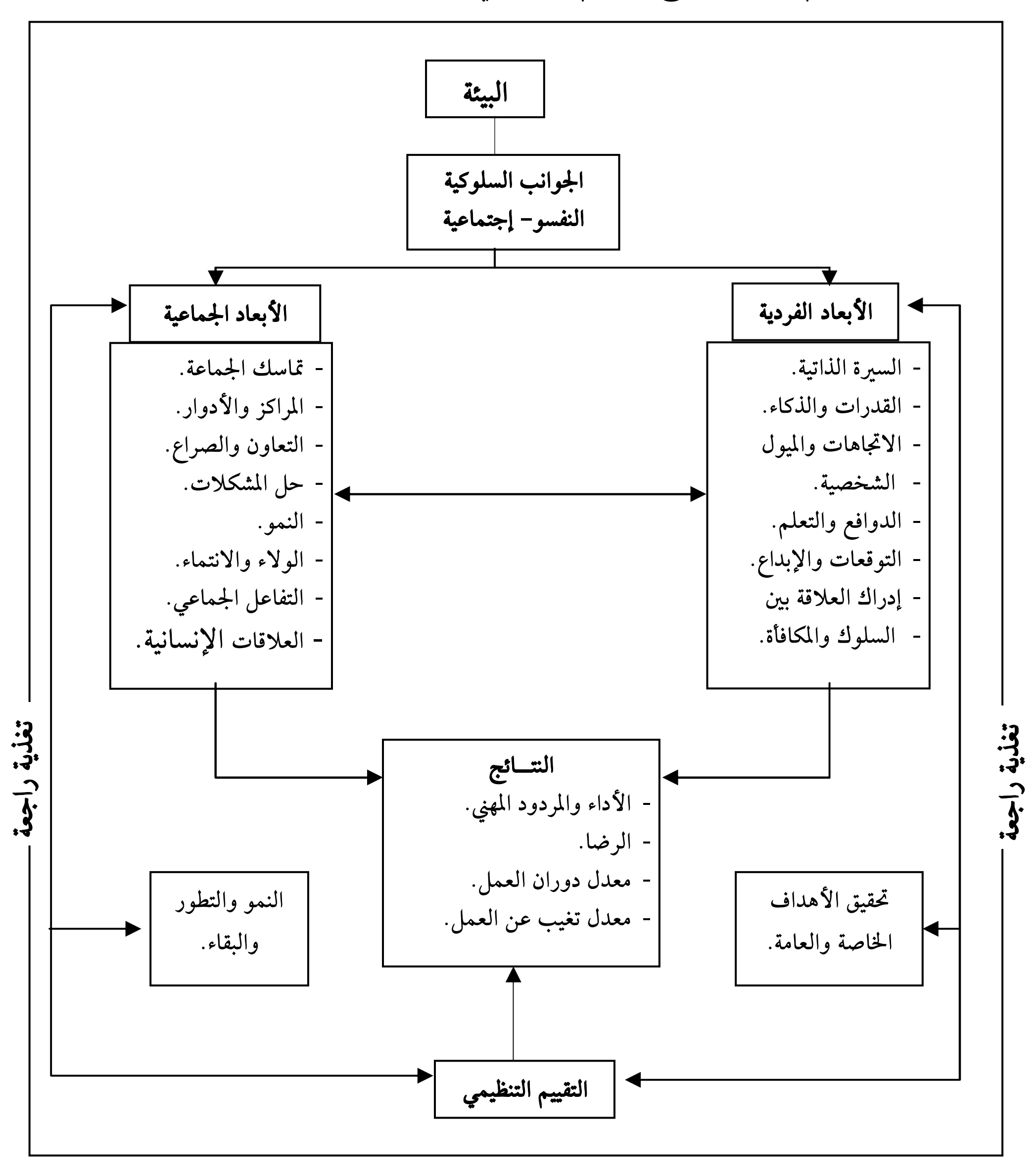
النموذج الفرعي الأول:

شكل رقم(13): نموذج التقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية

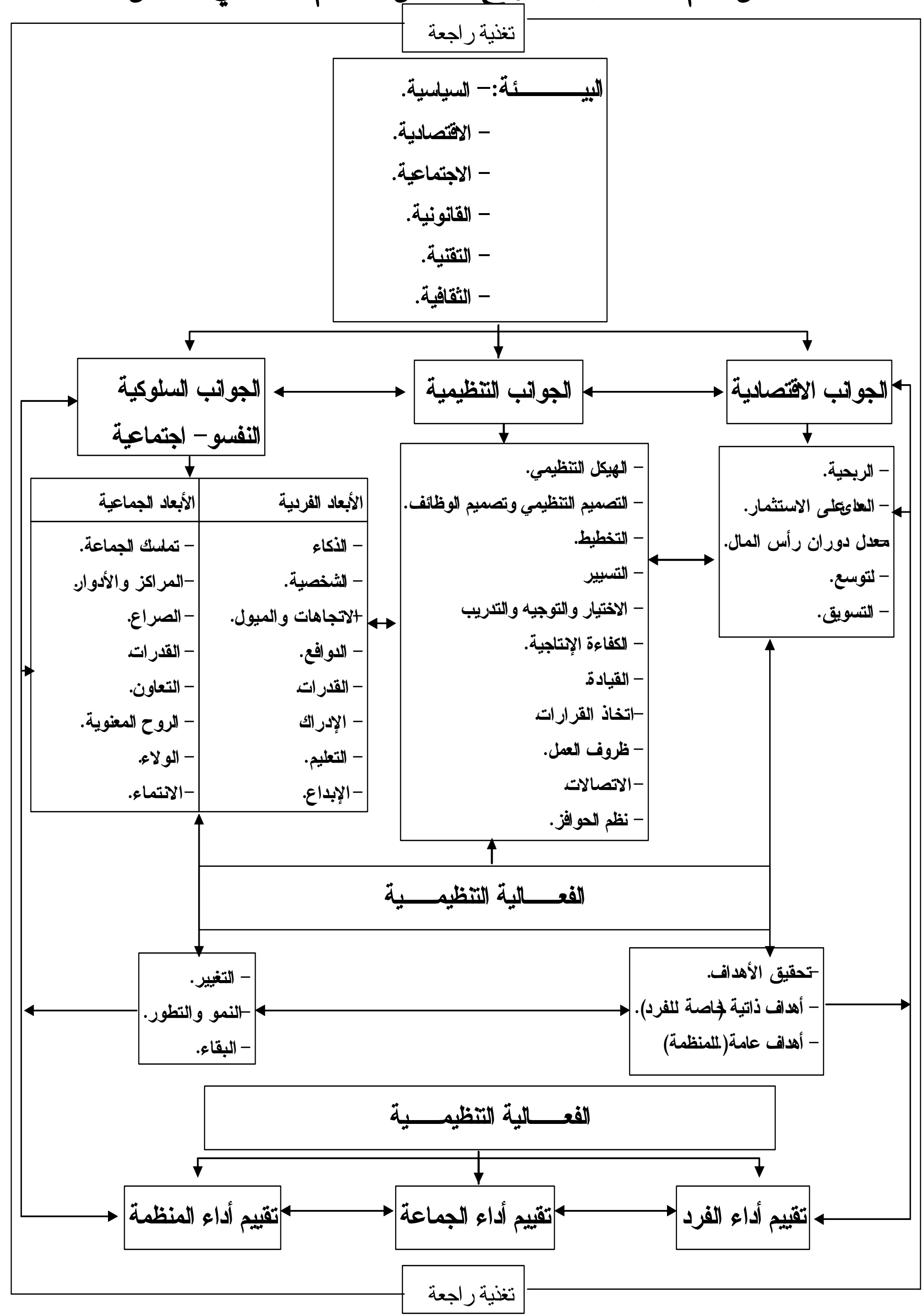


النموذج الفرعي الثاني:

شكل رقم(14): نموذج التقييم التنظيمي للجوانب السلوكية(النفسو- إجتماعية)



شكل رقم (15): إطار نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة



6- الاستنتاج العام والتوصيات:

من نتائج الدراسة النظرية والإجرائية لإشكالية بحثنا هذا والمتعلقة بقياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي للمنظمة، اتضح لنا جليا بعد تحليلنا للنماذج النظرية المعروضة للتقييم التنظيمي والتي تكمل بعضها البعض، ذلك أنه تم التركيز في كل نموذج على جانب معين، كالنموذج الفردي لكامبل "Campbell" ونموذج المردود الجماعي لهاكمان وموريس" Mourice & Hackman "، والنموذج الموجه نحو المردود لإيفان سيفيتش" Ivancivitch & Al"، والنموذج التقنو- ثقافي لبريز فيلاسكو "Perez Velasco"، وأخيرا النموذج الوظيفي للاورنس ولورك"Lawrance & Lorch " لقياس الفعالية التنظيمية، ومما تجدر الإشارة عليه أن الهدف الرئيسي للباحث هو المساهمة العلمية في بناء وتصميم نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية كالهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف، وأنماط القيادة، وأشكال الاتصال...للمنظمة من جهة والجوانب السلوكية (النفسو- اجتماعية) كالرضا المهني، والشعور بالانتماء والولاء، وتماسك جماعة العمل والدافعية المهنية....في المنظمة.

ومن جهة ثانية، إضافة لما توصلت إليه الأبحاث والدراسات السابقة لموضوع الفعالية التنظيمية والتي تم ربطها بمدى مقدرة المنظمة على تحقيق وبلوغ أهدافها كاتجاه أول، وقدرتها على النمو التطور وضمان بقائها في الخريطة التنظيمية كاتجاه ثاني، فإنه لن يتحقق ذلك إلا باستخدام التغذية المرتدة- الراجعة- لما تم تسطيره من أهداف ليس فقط اقتصادية بل وكذلك نفسو- اجتماعية، وذلك من خلال التقييم الشامل والوقوف على نقاط الضعف والقوة وتصحيح مسار العملية الإنتاجية داخل المنظمة.

الأمر الذي يبيح لنا الحكم بتحقق فرضياتنا – كحلول وتخمينات ذكية مؤقتة- لدراسة توثيقية مفادها أنه تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة، واستنتاجنا لتحقيق هذه الفرضية العامة تم استنباطه من تحقيق الفرضيتان الجزئيتان الأولى والثانية، واللتان قمنا فيهما بربط الفعالية بتقييم الجوانب التنظيمية في مرحلة أولى، وتقييم الجوانب السلوكية في مرحلة ثانية، من خلال تقديمنا بكل تواضع لهذه النماذج

للباحثين في مجال السلوك التنظيمي بصفة عامة وخبراء التقييم التنظيمي بصفة خاصة، للإطلاع على كل جوانب المنظمة والمساهمة في بلوغ أهدافها.

أخيرا يمكننا القول بأننا استطعنا الإجابة على أبرز الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا هذا، بحيث يمكن قياس الفعالية التنظيمية بنموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية، وإذا اكتفت دراستنا هذه بتوفير وسيلة لقياس الفعالية فطموحنا المستقبلي الوقوف على نتائج تطبيق هذه الوسيلة على منظماتنا وبمساهمتنا العلمية المتواضعة هذه، ومن خلال النتائج المتوصل إليها والهادفة إلى توفير دراسة موضوعية تطمح إلى الوقوف على واقع العلاقات القائمة بين الفعالية التنظيمية كهدف، والتقييم التنظيمي الشامل لجوانب المنظمة كوسيلة يمكن تطبيقها للوقوف على نقاط ضعف و/أو قوة المنظمة لتصحيح مسارها وضمان نموها وتطورها وبقائها خدمة للفرد والمجتمع، ومهما كان حجم الإسهام العلمي والعملي لبحثنا هذا، فهناك أسئلة على جانب كبير من الأهمية جديرة بالطرح من مثل:

- ما هي أسباب إهمال التقييم التنظيمي كوسيلة لقياس فعالية المنظمة، خاصة في جانبها السلوكي على أهميته؟.
- هل يمكن تصميم اختبار للتقييم التنظيمي الشامل يحتوي على بنود وفقا للشروط السكومترية - للصدق، الثبات، الاتساق الداخلي، الموضوعية....إلخ-، ويكون كأداة لجمع البيانات تستخدم في قياس الفعالية التنظيمية.
- ما حقيقة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية خاصة النسق القيمي، والفعالية التنظيمية؟.
- هل يمكن الحكم على المنظمة بالفعاّلة فقط حينما تحقق أرباح وتزداد أسهمها في الخريطة الاقتصادية، أم يجب كذلك أن تحقق لدى عامليها شعورا بالولاء والانتماء والرضا...الخ، من إشباع الحاجات النفسو- اجتماعية ؟.
- وكيف يمكننا تقييم هذه المشاعر-الذاتية- بطرق علمية وموضوعية؟ ومن يقوم بهذا التقييم؟ ومتى؟ وكيف يمكن استغلال نتائجه عمليا؟.

وفي ضوء حدود بحثنا هذا، كثيرة هي التساؤلات التي يمكن إدراجها **كتوصيات** قد تشكل حافزا يدفع الباحث وآخرون من المهتمين بمجال السلوك التنظيمي، بطرح إشكاليات عملية والتعمق فيها بالبحث والتقصي بهدف الوقوف على تفسير موضوعي لهذه الظواهر، وإثراء رصيدنا الأكاديمي والمساهمة ولو بالقليل في رد جميل هذا الوطن العزيز ومساعدته على احتلال مكانته المنشودة ضمن دول الطليعة، خاصة ونحن في زمن لا يرحم من تأخر في الاستفادة من آخر نتائج البحوث العلمية خاصة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية.

المؤلف في سطور

الدكتور تاوريريت نور الدين:

- من مواليد 1967 بـكيمل ولاية باتنة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- انتقل مع والده المعلِّم إلى ولاية بسكرة وتدرج في أطوار التعليم إلى غاية حصوله على شهادة البكالوريا 1984م.
- انتقل إلى مدينة قسنطينة ليزاول بها التعليم العالي ويتحصل على لسانس ثم درجة ماجستير ثم دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم.
- متزوج وأب لطفلين وبنت.
- يعمل أستاذاً بقسم علم النفس وعلوم التربية بجامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر، منذ 2001.
- له ثلاثة مطبوعات بيداغوجية مقدمة لطلبة الجامعة.
- منظم ومشارك في العديد من الملتقيات الوطنية والدولية.
- ناشر لبعض المقالات في مجلات دولية محكمة.
- مشرف ومناقش للعديد من مذكرات التخرج (ليسانس، ماجستير).
- عضو بمخبر التطبيقات النفسية والتربوية- جامعة قسنطينة.
- رئيس وحدة بحث بمخبر المسألة التربوية – جامعة بسكرة.
- عضو بوحدة بحث علمي حول المشكلات النفسية والاجتماعية والمهنية وانعكاساتها على الصحة النفسية – جامعة بسكرة.